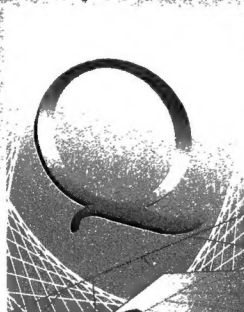


مركز البحوث والدراسات الإدارية

ديان بون و ريك جرجز

الجودة في العمل

دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير
المهنة الكلية



ترجمة : سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي

الطبعة الأولى

١٩٩٥ / ١٤١٦



اتحاد الإبداع العالمية
Creative Business International

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الامرام للنشر والتوزيع

الطبعة

سلسلة أفاق الإدارة والاعمال ١

ديان بون و ريك جريجز

الجودة في العمل

دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير

الجودة الكلية

ترجمة : سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي

دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والاعلام

١٤١٦ | ١٩٩٥

ح) دار آفاق الإبداع العالمية ، ١٤١٦ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برن ، ديان

الجلد في العمل : دليلك العملي في إدارة الجودة / ديان برن ، ريك قرقر ، ترجمة
سامي حسن الفرس ، ناصر محمد العبدلي.

... ص ٠٠ سم

ردمك ٩٩٦٠-٨٢٤-٠٣-٩

١- إدارة الأفراد ٢- الكفاءة الإنتاجية أ- قرقر ، ريك (م. مشارك)

ب- الفرس ، سامي حسن (مترجم) ج- العبدلي ، ناصر محمد (مترجم)
د- العنوان (مشارك)

١٦/٠٣٣٢

ديوي ٦٥٨.٣١

رقم الإبداع : ١٦/٠٣٣٢

ردمك : ٩٩٦٠-٨٢٤-٠٣-٩

تأمل مكتبة الملك فهد الوطنية تطبيق ما ورد في نظام الإبداع بشكل
معياري موحد ، ومن هنا يتطلب تصوير الجزء الأعلى بالأبعاد المقننة
نفسها خلف صفحة العنوان الداخلية للكتاب ، كما يجب طباعة الرقم
الدولي المعياري ردمك مرة أخرى على الجزء السفلي الأسفل من
الغلاف الخارجي ، وشكراً ،،،،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رقم مسح وزارة الاعلام ١٥١

وتاريخ ١٤١٦ / ١ / ٧

حقوق الطبع والنشر باللغة العربية محفوظة لدار الفلق الابداع للنشر
والاعلام ، لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو
تصويره أو اختزان مادته العنمية بأية صورة دون موافقة كتابية من
لدار ، ويمكن استخدامه كمصدر والاشارة اليه .

هذه ترجمة كتاب :

QUALITY AT WORK By D BONE and GRIGGS 1989
Crisp Publication Inc, 95 First Street, Los Altos, California 94022,
USA
Copyright C Crisp Publications Inc 1989

دار **افاق الابداع العالمية** للنشر والاعلام

ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

تلفون ٤٦٥١٦٥٤

تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٨	تقديم الترجمة العربية
١٠	مقدمة
١٢	حول هذا الكتاب
١٣	١- الوعى بالجودة
١٤	قائمة مرجعية للوعى بالجودة
١٧	حيث يوجد الدخان
١٩	فج "أسنا آسوا من غرنا"
٢٠	ما تكون عملية الجودة وما لا تكون عليه
٢١	لماذا القلق بشأن الجودة
٢٢	عشرون سببا لاستخدام برنامج الجودة
٢٤	التحدى الذى تفرضه الجودة
٢٥	٢- المعايير الشخصية للجودة
٢٧	قم بملاحظة معاييرك الشخصية
٢٨	الاستعداد لتطوير المعايير الشخصية
٣١	معاييرى الشخصية
٣٤	هل هذه صفة شخصيه؟ أنت الذى تقرر
٣٦	إبراز توافق الجودة
٣٧	إختيار توافق الجودة
٣٩	أين يمكن تطبيق توافق الجودة
٤٠	الجودة والتوقعات

٤٢	خيارات الجودة
٤٤	نموذج مقياس المعيار الشخصي
٤٦	ما الذي يجعلنا نقبل حلا وسطا (نفسه)
٤٨	٣- العناصر الثلاثة للجودة
٤٩	الالتزام
٥٢	الكفاءة
٥٤	الاتصال
٥٧	تطبيقات المؤلف
٥٨	الفرحات لجودة الاتصال
٥٩	٤- أهداف مؤسستك
٦٠	دور مهمتك
٦١	راجع مراقبة هدفك
٦٢	صياغة معايير الجودة
	الحصول على معايير الجودة
٦٤	ما الذي تأخذه على هذه القصة
٦٦	٥- معايير الكمال
٦٧	هدف معايير الكمال
٦٩	قم باستخدام معايير الكمال
٧٠	الخطوة ذات الخطوات السبع
٧٢	الخطوة ذات الخطوات السبع لقياس أداء الجودة
	خطوة جودة تتطوى على اتخاذ إجراءات
٧٩	٦- كيفية تحقيق الجودة
٨٠	أ- كيف تتعرف على مشكلات الجودة وتحلها
٨٦	ب- كيفية تحقيق رضا العميل
٩٠	ج- كيفية قياس النتائج

٩٣	د- كيفية مكافأة أداء الجودة
٩٤	هـ- كيفية تأسيس مجموعات الجودة
١٠٠	و- كيفية توفير التدريب على الجودة
١٠٤	ز- كيفية تقييم تكاليف الجودة
١٠٧	ح- كيفية وضع برنامج الجودة الخاص بك
١١٠	ط- كيفية دعم برنامج الجودة الخاص بك
١١٤	ى- كيفية تنفيذ الجودة
١١٥	٧- نبذة عن الوقاية
١١٧	مبادئ الوقاية
١١٩	كيفية الوقاية من الأخطاء
١٢٠	الوقاية مقابل التصحيح
١٢١	٨- الجودة من البداية للنهاية - نظرة عامة
١٢٥	شرح المصطلحات
١٢٨	قائمة بالمراجع

تقديم الترجمة العربية

يكاد يوسم هذا العصر بعصر الجودة *QUALITY* ولا غرابة في ذلك فقد تشبع العصر بأحدث الاكتشافات والمخترعات العلمية كما وصلت التقنية ذروتها وتعددت مصادر المعلومات ووسائل الاعلام ، بل أصبح العالم منزل واحد من حيث المعلومات وسرعة متابعتها ، هذا الزخم الهائل في المعلومات ، والتطور التقني في كافة مناح الحياة جعل أهمية التركيز علي جودة المعلومة والمنتج والاداء والانتاجية في العمل ضرورة تفرضها روح العصر ، كما أن طموح الكائن الانساني وتحديه للتكيف مع هذا التغيير والتطور الذي يشهده العصر قاد الامسان الي البحث عن الجودة وتبنيها كفلسفة وتطبيق ، ليس في كيفية الحياة وجودتها فحسب ، بل أيضا في الادارة والعمل الوظيفي وتوفير وسائل الراحة وقضاء وقت الفراغ .

إن هذا الكتاب الصغير الذي تقدمه دار الفائق الابداع العالمية للنشر والاعلام في المملكة العربية السعودية لقراء العربية يعتبر من خيرة الكتب التي تناولت موضوع الجودة في العمل *Quality At Work* بأسلوب علمي وعلمي مبسط وثرى لكي يستفيد منه فائدة كبيرة . وقد أعد الكتاب من قبل إثنين متخصصين في الادارة في الولايات المتحدة الامريكية ، ونال نجاحا منقطع النظير في مجال الادارة والتدريب العملي والتطبيقات سواء للقيادات الادارية أو للمديرين ورجال الاعمال والمشرفين وأساتذة الادارة والاعمال وطلبة معاهد الادارة وكلليات الادارة والاعمال وكلليات التربية وكلليات العسكرية وكلليات الصناعية والتجارية وكلليات التقنية والمعاهد والمدارس التجارية والمهنية علي حد سواء .

ويتميز هذا الكتاب العملي بثراء مادته العلمية ودقة عرضه للأفكار وتكثيفه الفنية وحداثة معلوماته وعمقها وسهولة الاستفادة منها خصوصا وهو يتناول موضوع هام وحوي . كما يشتمل علي عصاره تجربة مفكرين في عدة حقول علمية هامة هذا ويسعد هذه الدار أن تقدم للقارئ العربي باقة من كتب الادارة والاعمال في

مجال الجودة والمفاهيم الادارية الجديدة مثل :

- تأكيد الجودة .
 - رضاء الزبون : النصف الآخر لصلك .
 - جودة خدمة الزبون .
 - مدير الجودة الكلية .
 - إبداع الرؤية المشتركة .
 - ديناميكية التفاوض الفعال .
 - إدارة الجودة الكلية .
- وذلك إيماننا من هذه الدار في المساهمة في التنمية الادارية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص وفي الوطن العربي بشكل عام .
- نأمل أن يحقق الهدف من ترجمته للقارئ العربي .

ناصر محمد العديلي

٤ صفر ١٤١٦

مقدمة :

إن الجودة هي المعيار الذي نحكم به على عملنا. فهي تقيس ما إذا كنا قد أنينا ما شرعنا في أداة أم لا ، وهي أيضاً المعيار الذي يقيس به العملاء المنتجات والخدمات . ومن أجل تحديد إرشادات الجودة يجب أن تكون لدينا نقطة بداية وبعض المعايير الجادة والثابتة . ويجب أيضاً أن يكون برنامج الجودة ممتعاً ومجزياً حتى يحصل على تأييد يتم بالحماس. وكتاب " الجودة في العمل " يحقق إنجازاً ابتكروا أساسيات الجودة بشكل يسهل فهمه وتم تصميمه لمساعدة الإدارة والموظفين في تحديد وتنفيذ معايير الجودة تتم بالبساطة والفعالية.

وهذا الكتاب موجه الى كل من يصل . ويوصفك موظفاً فإنك تقوم بأسهامات هامة للمؤسسة التي تعمل لديها عند إدخال المعايير الشخصية الرفيعة الى عملك. ويساعدك هذا الكتاب في اختيار الدور الذي تلعبه الجودة في حياتك وعملك . وإذا كنت تقوم بالإشراف والإدارة ستجد إرشاداً متدرجاً يأخذ بيدك خطوة بخطوة ويعطيك تعريفاً محدداً للجودة . وتقوم أنت وحلك بتقديم القيادة والتأييد اللازمين لبرنامج جودة قوى . ويقوم كتاب "الجودة في العمل " بمساعدتك ومساعدة زملائك على تحديد معايير واقعية للأهداف الإدارية والتنظيمية.

ويصور كتاب " الجودة في العمل " حول الجودة الشخصية والجودة المتعلقة بالعمل . وتقوم الفصول من ١ الى ٣ بمساعدة القارئ في التعرف على المعايير الشخصية للجودة والاهداف التي تدعم معاييرهم عن الجودة في العمل وتتعلق الفصول من ٤ الى ٧ بموضوعات العمل بشكل وثيق.

ويقوم الفصل الاول بتعريف الجودة وتقديم أمثلة على الجودة وسرد أسباب أهميتها . إن الجودة تبدأ بالفرد وفي الفصل الثاني تكون لديك فرصة لتقييم معارك الشخصية عن الجودة لماذا تطورت هذه المعايير ؟ ولماذا تعد هامة ؟ وكيف ترتبط هذه المعايير بعملك ؟ وبناقض الفصل الثالث الجواب غير الملموسة للجودة - الالتزام والكفاءة والاتصال - .

ومن أجل تحديد معايير الجودة يجب علينا معرفة الهدف مما نقوم به من أعمال فردية وكذلك الهدف من عمل مؤسستنا . ويقوم الفصل الرابع بالتعرف على الاهداف التنظيمية وبإعطاء الإرشادات الخاصة بتحديد أهداف الجودة التي تعتمد على الفرص من عملنا . وفي الفصل الخامس ستجد خطة مكونة من خمسة خطوات يمكنك ويمكن لإدارتك إستخدامها في تحديد معايير الكمال (.ى.أس) من أجل تحديد ماهية الجودة في العمل . فمافد يكون من الجودة في عمل ما لوخدمه قد لا يكون من الجودة في عمل آخر اوخدمه أخرى . فلأيلزم أن يكون حجر الماس الصناعى بنفس درجة كمال ذلك الذى يستخدم كإطار للفص فى المجوهرات الثمينة . فالجودة تعتمد على الفرص) . والفصل السادس وهو فصل (كيف يمكن) يقدم إرشادات قيمة حول موضوع الجودة بمافى ذلك حل المشكلة ورضا العميل وإيماى النتائج والاداء المجرى للجودة وتحديد مجموعات الجودة وتقديم التدريب وتقييم تكاليف الجودة ووضع برنامج للجودة وتدعيم برنامجك للجودة . ويقوم الفصل السابع بمناقشة الوقاية من الخطأ ويؤيد مفهوم إنجاز بشكل صحيح من المرة الأولى . أن هذا الكتاب مخصص لمن يهتمون بالجودة . وبالطبع لا يوجد من يعارض الجودة ولكن يمكن لتنفيذ الإرشادات الشخصية أن يكون محيطاً . فكتاب " الجودة فى العمل " يجيب على سؤال " كيف يمكننا تحديد معايير للجودة توفر الرضا الشخصى وتساعد مؤسستنا على تحقيق ما نقول أننا منصفة عندما نقول أننا منصفة بطريقة تتفق مع احتياجات عملائنا ؟ " . إذا كانت الجودة هى هدفك عندئذ يمكننا مساعدتك . نأمل أن تستمتع بالمادة التى يقدمها لك هذا الكتاب . اقلب الصفحة وإن

دايان بون

ريك جريجز

حول هذا الكتاب:

إن كتاب " الجودة فى العمل " لائشبة معظم الكتب . فهو يتفوق على كتب المساعدة الذاتية الأخرى من ناحية هلمة . فهو ليس كتاباً للقراءة فحسب بل هو كتاب للاستخدام . فالشكل الفريد الذى يتميز به هذا الكتاب بخصوص سرعة الفهم الذاتية وكذلك مايتحتوية من كثير من أوراق العمل يشجع القارئ على أن يهتم بالكتاب وأن يقوم بتجزئة بعض الأفكار الجديدة فى الحال .

واستخدام الطرق التى يقدمها الكتاب والتى تتميز بالبساطة والصحة فى نفس الوقت يساعد القارئ على فهم معنى كلمة الجودة ومعرفة أسباب أهمية المعايير الشخصية للجودة فى تحقيق النجاح فى كل من عملك وحيتك . إن الجودة فى العمل (والعلاوين الأخرى للتصسين الذاتى الموجودة فى آخر الكتاب يمكن استخدامها بطريقة فعالة بالعديد من الطرق واليك بعض هذه الطرق .

الدراسة الفردية:

لأن هذا الكتاب يعتمد على التمرين الذاتى ، فكل ما تحتاجه هو مكان هادئ وبعض الوقت وقلم رصاص . وعن طريق القيام بالأنظمة والتمرينات فإن القارئ لن يتلقى مجرد آراء فقط ولكن أيضاً خطوات عملية من أجل التصسين الذاتى .

الحلقات الدراسية والتدوات:

يعد هذا الكتاب مثالياً لأغراض القراءة المحددة التى تسبق إحدى الحلقات الدراسية أو التدوات . ويتوافر الأماسيات المتاحة تزداد جودة المشاركة . ويكون هذا الكتاب فعالاً أيضاً عندما يتم توزيعه فى إحدى التدوات وعندما يعمل المشاركون من خلال محتوياته .

التعلم المفتوح :

يمكن إرسال الكتب الى هؤلاء الذين لايمكنهم حضور دورات التدريب . توجد إمكانيات أخرى متحدة تعتمد على الهدف أو البرنامج أو الفكر من يستخدمه . ويوجد شئ واحد مؤكد وهو أنه حتى قراءة هذا الكتاب مستعولود الاطلاع عليه مرات ومرات .



الوعي بالجودة

الجودة هي معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر متطور. لا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أحقر الاعمال "

ديف توماس

إن الجودة هي معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات . والجودة هي هدف يمكن قياسه وليس احساس مبهم بالصلاحية . إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز . إنها نتيجة ولا يمكننا امتلاك الجودة ولكن يمكننا فقط ممارستها . إن الجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد ادبنا ما عزمنا عليه في الوقت المحدد وبالكيفية التي قررنا انها تلام احتياجات عملائنا . هل كل عملائنا سعداء بالطريقة التي قدمنا بها خدماتنا أو ادبنا بها اعمالنا؟ إذا كانوا سعداء يمكننا القول بأننا قد حققنا أهداف الجودة .

ويقول دكتور : ج.م. جوران أن جودة الصناعات هي (ملائمة الغرض) وفي صناعة الخدمات والتي تكون شخصية إلى حد ما نقول أن الخدمة الجيدة هي تلك التي " تسهل تجربتها " وبعبارة أخرى ، فقد اتفق العاملون على أن يقوموا بتجريبه ممارسة الجودة وأن يقيموا نتائج الجودة من خلال استطلاع آراء العملاء بشأنها . فبطاقة التقرير التي تحظى بتقدير امتياز من العملاء الداخليين والخارجيين هي المحك النهائي للجودة.



قائمة مرجعية للوعي بالجودة:

قم بزيارة فعالية بالجودة

إن الجودة تبدأ بالإمراك . وربما قد تكون قد طورت وعياً مبكراً بالجودة باعتبارك مستهلكاً . ولعلك تذكر كيف كنت تفضل معجون الاسنان بنكهة النعناع الأخضر عن ذلك النوع الأبيض؟ وبعد ذلك قمت في حياتك بالعديد من الاختيارات التي تعتمد على الجودة : مثل اختيارك لمكان سكنك وعملك واصدقائك ونمط الحياة الذي حددته . قم بالتفكير في كل من العبارات التالية وضع علامة صحيح لم خطأ معتمداً على وعيك الحالي بالجودة في العمل وفي حياتك الشخصية . قم بمراجعة تطبيقات الكاتب في الصفحات التالية :

خطأ	صحيح
١- الجودة هي منع حدوث المشكلات بدلاً من العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث.	---
٢- يمكن تحسين الجودة باستمرار.	---
٣- طريقة كيس (التزم بالبساطة ياغنى) هي الفضل الطرق لضمان الجودة.	---
٤- أهم اسباب استخدام برنامج الجودة في العمل هو إرضاء العملاء.	---
٥- الاهتمام الدائم بالجودة شئ غير ضروري .	---
٦- الاضطرابات الأولى غير ذات أهمية في تهيئة بيئة تناسب الجودة.	---

٧- الجودة هي الإهتمام بالأمور الصغيرة بنفس قدر الإهتمام بالأمور الكبيرة .	---	---
٨- يجب أن يحظى برنامج الجودة بدعم الإدارة ليكون ناجحاً.	---	---
٩- أفضل الطرق لتوصيل إرشادات الجودة هي الطريقة الشفوية.	---	---
١٠- يريد معظم الناس القيام بأعمال تتميز بالجودة.	---	---
١١- يعطى العملاء قليلاً من الإهتمام بالجودة .	---	---
١٢- يجب أن يتمشى برنامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الربح.	---	---
١٣- الجودة تعنى المطابقة للمعايير .	---	---
١٤- يجب أن تتغلغل الجودة في كل اجزاء العمل.	---	---
١٥- تشترك معايير الجودة الشخصية مع معايير الجودة ال نواح قليلة.	---	---
١٦- الجودة تتطلب الانترام .	---	---
١٧- ترتبط الجودة بالعملية بقدر ارتباطها بالهدف.	---	---
١٨- إن من يتحدثون عن الجودة يتسمون بالمثالية.	---	---

تفسير النتائج

الاجابة: ١-٤ صحيح ، ٥ خطأ (الجودة لا تعنى بنفسها . إنها تستغرق وقتاً وجهداً وإبداعاً من أجل الحفاظ على برنامج جودة ناجح) ، ٦ خطأ .
قد يكون الانطباع الاول هو الفرصة الوحيدة لبيع فكرة أو خدمة أو سلعة . إن الجودة هامة حتى في أصغر التفاصيل ويجب أن تكون صحيحة من الوهلة الأولى ٧ صحيح ، ٨ صحيح ، ٩ خطأ (يجب إصدار إرشادات بشكل رسمي من القمة ويجب أن تكون مكتوبة ويجب أن يوافق عليها العاملون ، ١٠ صحيح ، ١١ خطأ (أن العملاء الآن يتميزون بالاطلاع ويطلبون الكثير ويولون اهتماماً للجودة بنفس القدر الذي يولونه للسعر) ، ١٢ - ١٤ صحيح ، ١٥ خطأ (لا يمكن الفصل بين معايير الجودة الشخصية ومعايير الجودة في العمل . حيث يكون من لديهم معايير شخصية عالية للجودة هم أفضل من يتولون قيادة برامج الجودة في العمل) ، ١٦-١٧ صحيح ، ١٨ خطأ (إن الذين يتحدثون عن الجودة في الوقت الحالي يتسمون بالواقعية . والطريقة الوحيدة للمنافسة بنجاح هي حالياً التحسين المستمر للجودة

حيث يوجد الدخان:

تخيل مايمكن ان يحدث اذا متهاونت خدمة الطوارئ في الاختتام بموضوعات

الجودة

أن المشهد التالي يوضح مدى اعتمادنا على المحترفين في القطاع العام وذلك لاعطاء الجودة اولوية عظمى .

يمكن للمشغل المتهاون ان يسبب الكوارث.

يرن جرس الانذار في محطة اطفاء الحريق بشارع فارمر بشكل مزعج بينما يحاول بتريك أن يفيق من نومه . انها الآن الساعة الثالثة صباحاً و جهاز الانذار بالحريق المزوج يستمر في الرنين دون توقف من احد المسودعات الخلفية على بعد ميل .ثم ينهض طاقم اطفاء الحريق للعمل بهضم من امرتهم الدافئة ويبحثون عن معاطفهم واحشيتهم . ويتساءل بتريك " اين قلأى ؟ " وبينما هو يمضى الهوينى متجهاً نحو السيارة رقم ١ . ويلاحظ في الحال أن العربة القديمة قد تم منع استخدامها لوجود عطل في بطارياتها . " كن يجب على أن ابغ عن ذلك " هكذا يفكر بتريك بتثاقل . ويقوم بتريك بالتحذير الاخير من اجل تأمين خرطوم المياه من العربة . وتسقط فوهة ساقبه لأحد الخراطيم وتتخرج على الارض محثه صوتاً عالياً . فيصقم بتريك

" كل يجب على أن اثبت هذه " بينما يصعد الى قمة العربة . ويصرخ في الجميع ليصعدوا الى سطح العربة ويتمر الطاقم أثناء صعودهم الى الباب الخلفى للعربة . ولايظهر المنكرب جو في اى مكان . ويصرخ بتريك " هيا بناو سنذهب " ويظهر جو يبدو عليه التعاس والصره ويقول " لقد ظننت انه انذار كاذب " . فيصرخ بتريك وهو متمر "اصحبلجوا انه حادث حقيقي" ويقوم بتريك بتشغيل السيارة الحمراء الكبيرة وتتحرك السيارة بهطم وتردد ثم تتوقف . ويؤمجر بتريك كان يجب على اصلاحها، فلينزل الجميع من العربة يوجد عطل في البطارية، قوموا بتفريغ الحمولة ثم اعدوا التصبل على السيارة رقم ٢ "

ثم تترنج السيارة رقم ٢ بهطم من محطة اطفاء الحريق ويتكلى جو بطريقه غير مستقره من حاجز الامان بينما يحك رأسه ويقول " في الواقع كنت اظن انه انذار كاذب "

قم بتحليل المثال:

هل كانت هذه القصة حقيقية؟ ماهي الفرص المتاحة أمام الطاقم للوصول الى الحريق قبل تدمير المبنى؟ من وجهة نظرك، ماهي المشكلات الخاصة بالجودة الموجودة لدى محطة اطفاء الحريق في شارع فارمر؟ قم بوضع علامات على اجاباتك من القائمة التالية:

- لا توجد ارشادات واضحة للجوده.
- سوء الصيانه.
- ضعف روح الجماعة.
- تدريب غير كاف .
- عدم وجود الاحساس بالحاجه الملحه لعامل السرعة.
- الافتقار الى الاتصال.
- القيادة غير مهمته.
- اعدام التفكير الوقائي.

اجابات اخرى :

اذا كنت قد وضعت علامات على كل الاجابات ، فانت على صواب ! ولحسن الحظ، فان محطة اطفاء الحريق في فارمر غير موجوده ومع ذلك فمشكلاتها موجوده في العديد من الاعمال لانها ليست حتى الان على وعي بالجوده. انها في حاجه الى فهم الجوده ومعرفه سبب اهمية استخدام برنامج للجوده.

فخ "لسنا أسوأ من غيرنا"

ان الجودة تدور حول التطلع والامتياز.

في كتاب التعاطف للتميز *Apasion For Excellence*، يبرد توم بيترز هذه القصة المروعة:

ان الجودة تدور حول التطلع والافتخار . وفي وقت سابق ، لمضى توم يومين في سلسلة من الندوات مع مدبري سلسلة كبرى للبيع بالتجزئة. وفي سياق الاجتماع برز موضوع مستويات الخدمة التي يمكن أن يتقبلها العميل . وعند إحدى النقاط قام توم بتقديم نقد لاذع للمستوي الرديء للخدمة في محلات بيع التجزئة بوجه عام ، وعندما قام النائب التنفيذي للمدير بمقاطعته أثناء الكلام امام أربعين من نظرائه ومروسيه قائلا "توم اجلس وإهدأ ولا تتعرض لقضيتنا إنه عالم متغير ومحدد وشديد المنافسة ولسنا أسوأ من غيرنا "

إن الجودة ليست حلما مستحيلا بل حقيقة يمارسها العديد من الأفراد والمؤسسات ولتجنب فخ "لسنا أسوأ من غيرنا" يحتاج الأفراد والمؤسسات الي النظر بطريقة واقعية الي الجودة ، وانها ليست حلما مستحيلا بل هي حقيقة يومية يمارسها الآلاف من الأفراد والمؤسسات الذين يرون الارياح التي تتحقق من تحديد معايير الجودة والتطلع الي تنفيذها .

ما تكون عليه الجودة وما لا تكون عليه

هذه هي قائمة بالصفات التي تصف ما تكون عليه الجودة وما لا تكون عليه . قم باستخدام هذه القائمة في التعرف على إستجاباتك الشخصية والمهنية للتحدي الذي تفرضه الجودة . قم بإضافة الأفكار الخاصة بك في نهاية القائمة .
تعريف الجودة:

الجودة تكون	الجودة لا تكون
فلسفة	ترتيب سريع
مطابقه لمعايير الكمال	صلاحية
وقاية	مجرد فحص
اتباع إرشادات محددة	اتجاه قريب بدرجة كافية
عملية تستمر مدى الحياة	برنامج تحفيزي
الالتزام	مصادفة
مدعاه من الإدارة العليا	يتم استخدامها بطريقة عشوائية
اتجاه إيجابي	عقلية تهتم بمجرد الحراسه
اتفاق	عمل الاثنياء التي تخصك
اتصال إداري	بيانات منفصلة
فهم الصليات الخاصة بك	تخمين
التعرف على فرص حدوث الخطأ	اكتشاف الاخطاء في المنتجات النهائية
قم بإضافة الأفكار الخاصة بك	قم بإضافة الأفكار الخاصة بك

الفوائد التي تعود على المؤسسة

من برنامج الجودة

لماذا القلق بشأن الجودة :

لماذا يجب على مؤسساتنا أن تنمى الوعي بالجودة ؟ ولماذا يجب أن نستخدم برنامجاً للجودة ؟ ماهى مزايا الانتقال من طريقه عشوائيه (إطفاء الحرائق) إلى وقايه مخطط لتوصيل السلع والخدمات التي تتميز بالجودة؟ فى الفراغت التالية قم بكتابة أكبر عددين الاسباب التي يمكنك التفكير فيها . ضع علامة (صح) أمام الاسباب التي ترى أنها ذات أهمية بالغه بالنسبه لك . ثم بعد ذلك استمر وقم بقراءة (عشرون سبباً لأستخدام برنامج الجودة) قم بوضع علامات على ماقود إضافتهالى القائمة الخاصة بك.

اسباب إتخاذ برنامج الجودة:

• اسباب هامه بالنسبه لى

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____





عشرون سبباً لاستخدام برنامج الجودة :

أسباب هامه بالنسبه لى:

- ١- لتحقيق الربح. ----
- ٢- لعدم التعرض لحاله الركود. ----
- ٣- لجنى ثمار النتائج . ----
- ٤- لتعزيز المعايير الشخصيه للجودة. ----
- ٥- للاحتفاظ بثقه العميل. ----
- ٦- للحصول على ولاء العميل. ----
- ٧- لزيادة رضا العميل. ----
- ٨- للاحتفاظ بحيوية المؤسسه . ----
- ٩- لاستخدام طاقات العاملين الخلاقه . ----
- ١٠- لبناء سمعه طيبه . ----
- ١١- لزيادة كرامة الإنسان . ----
- ١٢- لخفض النفقات . ----
- ١٣- للاحتفاظ بالموظفين . ----

- ١٤- لزيادة الإنتاجية. ---
١٥- للإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع. ---
١٦- اخلق رؤيه واضحه للمؤسسة . ---
١٧- لتحسين التكنولوجيا. ---
١٨- لحل المشاكل بطريقه فعاله. ---
١٩- لزيادة التنافسية. ---
٢٠- لتنمية التعاون لداخلي . ---
قم بإضافة الاسباب الخاصة بك
- -----

من ماذا أنا قلق ؟

التحدى الذي تفرضه الجودة :

ان الجودة هدف متحرك بمجرد تحقيقها يجب تعزيزها .
 أن الجودة هدف مراوغ بمجرد إنتاجك لسلعة ما أو خدمة ما تتميز بالجودة يجب عليك
 تعزيز هذا المستوى وتطويره . فالجودة هدف متحرك .
 فمناخك تزداد وعملوك يتطورون والطلاب يتغير وتندر الامدادات . فم بوضع علامات
 على الاقتراحات التي تعتقد على أنها تساعدك في تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية
 للجودة:

- القيام يتعلم كل مايمكنك عن الجودة .
 - القيام بتطبيق معايير الجودة على موضوعات العمل الملائمة.
 - توجيه اللوم للآخرين عندما تختل الجودة .
 - القيام بالعمل مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجودة الخاصة بك .
 - عدم القلق عند وجود قدر قليل من التضارب .
 - معرفة ارتباط أهداف الجودة الخاصة بك مع مهمة مؤسستك .
- انكر في ادناه بعض التحديات التي تفرضها الجودة في عملك وحياتك الشخصية
 وانكر واحد أو اثنين من الحلول التي تساعدك على مواجهتها .

التحدى	الحلول
١	
٢	
٣	
٤	

الفصل الثانى

المعايير الشخصية للجودة

تشتمل الجودة على التعايش مع رسالة إمكانية تحقيق الكمال والتطور الالهامى بحيث يتم التعايش على مر الأيام والعقود .

توماس بيترز

يتم تطبيق المعايير الشخصية للجودة فى كل الاوقات .

إن معاييرك الشخصية للجودة هى التى تجعلك تقول " إن هذه النادله تقوم بعملها بشكل جيد " ونفس المعايير تتسبب فى ان يخطر على بالك مثل ذلك التفكير بأن (إذا حصلت على خدمة يمثل هذا السوء مرة أخرى على المقادة ، فلن احضر إلى هنا مرة أخرى) .
فى كل مكان تتجول فيه بسيارتك وفى كل مرة تشتري طعام الغداء وفى كل صفقه تعقدها ، غثائك تقوم بتطبيق معاييرك الشخصية للجودة . ونقوم جميعاً باصدار أحكام سريعه على العمال الذين على جانب الطريق . بعضهم يقوم بعمل ممتاز بينما لايفعل الآخرون سوى الجلوس . كما اتنا نقوم بإخبار زملائنا بأن الخدمة فى مطعم الغداء الجديد فظيحه ولكن اللحم المشوى لذيذ . وفى كل مرة نقوم بشراء الجوارب أو القمصان أو الاحذية أو المجوهرات فإتنا أيضاً نقوم بتقييم طريقة معاملة البائع لنا .
فى كل هذه الحالات نقوم باستخدام معاييرنا الشخصية للجودة لتقييم ماإذا كان الآخرون يفعون ماقالوا أنهم سيفعلونه متى قالوا أنهم سيفعلونه .

تعريف

المعايير الشخصية للجودة هي الاختبارات الحادة التي نجريها على أنفسنا وعلى الآخرين لترى ماذا كنا نتصرف ونؤدى أصالتنا بالطريقة التي صرحنا (أو المخبأ) بأننا سنتصرف بها

قال البرت اينشتاين أن "من يتהלون في الحقيقه في الامور الصغيرة ، لايمكن الوثوق به في الامور الهامة " . يمكن أن يكون هذا قضيلاً فقد نعتقد من الوهلة الاولى إن كل شيء صغير في حياتنا بالغ الاهمية وأن كل التفاصيل يجب أن تبلغ حد الكمال . كيف يمكننا مراقبة كل شيء . وفي نفس الوقت تلبية بأعلى مستويات الأداء؟ والاجابه هي : حدد معاركك وبعد ذلك قم بخوضها حسب طريقتك .

أعمل على أساس معاييرك الشخصية.

حاول أن تعرف رايك في معايير الجودة الشخصية للتالية. انظر الى موضوع أو عنوان المعيار وأيضاً إلى مستوى الأداء المرتبط بكل معيار قم بمقارنة هذه المعايير بمعاييرك الشخصية . وقم بوضع علامات على ما إذا كانت معاييرك هي نفسها أم أدنى أم أعلى ؟

معايري :

نفسها أدنى أعلى

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 1- أحضر الى كل المواعيد في غضون ٥ دقائق من الوقت المتفق عليه. | --- | --- | --- |
| 2- لا انتقد أفراد الأسرة أمام الأخراب. | --- | --- | --- |
| 3- أبقي في نطاق ١٠ أميال من السرعة المحددة. | --- | --- | --- |
| 4- لا أسرع في القيادة في مناطق المدارس أو بالقرب من الأطفال . | --- | --- | --- |
| 5- أمارس التمرينات مرتين اسبوعياً على الأقل. | --- | --- | --- |
| 6- لا أتردى خارج المنزل سوى الملابس الانيقة النظيفة. | --- | --- | --- |
| 7- لأحضر شيئاً قبل مرور يوم واحد من إيداع النقود في البنك. | --- | --- | --- |
| 8- أورد على المكالمات التليفونية في غضون ساعة من تلقي الرسالة | --- | --- | --- |
| 9- أداعب في أحيان كثيرة الاصدقاء والزملاء في المواقف الاجتماعية. | --- | --- | --- |

لاحظ معاييرك الشخصية:

لعلك لاحظت أن بعض هذه المعايير الشخصية للجودة تتسبب في شعورك بعدم الارتياح . ولعلك قمت من قبل بمقارنتها بتوقعاتك الشخصية وأصدرت حكماً بشأن ماإذا كانت تلك المعايير صارمة جداً أو متساهلة جداً.

إذا كانت معاييرك الشخصية صارمة إلى حد ما ؟ هللك تعتقد أن :

- عشرة أميال فوق حد السرعة سيء غير قانوني ولن الفعله.
- التدريب الرياضي مرتين فقط في الأسبوع لا يكفي لسلامة الأوعية الدموية في القلب
- كيف يمكن لشخص ما أن يحرر شيكاً قبل إيداع النقود ؟
- لا ينبغي أن تداعب على الإطلاق .

إذا لم تكن معاييرك الشخصية مركزة على هذه المجالات فقد يكون خطر على بالك :

- أنا أقود بسرعة ٢٠ ميل فوق حد السرعة (ولم تحدث له أية حادثة لهداً).
- أداء التمرينات الرياضية مرتين شهرياً كاف جداً فقد تقتل نفسك .
- إذا قام البنك برفض الشيك لعم وجود رصيد يمكنهم إرساله مرة أخرى أنا لست محظلاً.
- الرومانسية هي توابل الحياة، ولا يوجد شيء خاطيء في الرومانسية حتى أثناء العمل

الاستعداد لتطوير المعايير الشخصية:

-١

ضع قائمة بالمجالات المختلفة في حياتك

قد يبدو ذلك غريباً في البدايه : انكر كل المجالات الهامه بالنسبة لك في حياتك الشخصية .
أمثلة : الصحة والامرة والهوايات والنواحي المائيه ووقت الفراغ والسفر والنمو
والعلاقات والمهنة والتعليم والقراءة والكتابة.

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

-ب

حدد مجالات حياتك حسب الأولوية.

أن وضعها في ترتيب سيجعل كل مجال من مجالات حياتك يرتبط بإحدى الاولويات
وربما تختار التركيز على مجالات معينة فقط.

الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الخامس	السادس	السابع	الثامن
التاسع	العاشر	الحادي عشر	الثاني
عشر			

ج-

أذكر الهدف أو النتيجة النهائية:

والآن تخيل كيف ستبدو حياتك عندما تتطور المجالات الاربعة أو الخمسة التي لها أعلى الأولويات.

سيكون لبعض المجالات الشخصية فيما مرتبطه بها (على سبيل المثال الصدق والولاء والثقة) أمثلة على الأهداف الأول = صادق | اتصالات عقلية صريحة وصداقة .
الثاني = صحته | جسم صحيح ولائق . الثالث = مسارات جديدة للصل .

الهدف | النتيجة النهائية

كل مجال للحياة

الاول	-----
الثاني	-----
الثالث	-----
الرابع	-----
الخامس	-----

د-

قم بوصف أنشطة خاصة لتحقيق كل هدف:

هذه هي الخطوات التي تتخذها للوصول للنتائج النهائية . وبعبارة أخرى قم بذكر الوسيلة التي توصل للغايوفى الحالات التي لاتهدف الى تحقيق نتائج نهائية محددة يكون للوسيلة فكيبر من الأهمية. تذكر: الهدف هو النتيجة النهائية والأنشطة هي ماتحصل عليه هناك.

مثال:

الهدف الأول : احصل على الدرجة العلمية.

الأنشطة أ-التوقيع على الدروس التي حدها .

ب- حضور الدروس ج- النجاح في الامتحان ..

الهدف الأول

الأنشطة (أ) (ب) (ج) -----

الهدف الثاني

الأنشطة (أ) (ب) (ج) -----

الهدف الثالث

الأنشطة (أ) (ب) (ج) -----

الهدف الرابع

الأنشطة (أ) (ب) (ج) -----

الهدف الخامس

الأنشطة (أ) (ب) (ج) -----





معايير الشخصية .

" لاأعتقد في تحديد معايير عالمية لايستطيع قطاع كبير من الأفراد الوصول إليها ."
مرجرت ميد.

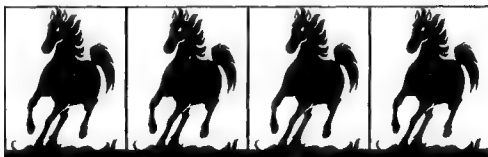
المعايير الهامة بالنسبة لك.

فم بكتابة الأفكار الأولية حول معاييرك الشخصية . ولاتعلق بشأن التفكير المتخصص فيها أو بخصوص كتابتها بشكل جيد . فقط اكتب بعض المجالات التي تشعر أنها هامة ومدى حرصك في بلوغ تلك المجالات على أن تكون الأهداف والأنشطة التي أدرجتها في القوائم في الصفحات السابقة لأهميتها هي أساس تلك المعايير . لاتلق بالاً إلى اعدة الآراء واستملأها عندما عندما تصل المعايير الشخصية في صفحة () .
أمثلة p : لاانغيب لأكثر من جلمة دراسية واحده في الفصل الدراسي كله.

S - احصل على الأقل على متوسط درجة النجاح في كل الامتحانات .

عدد	الحارة	P	A	S
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

- ستكتشف انه يوجد لديك بالفعل معايير فى حياتك الشخصية ولديك أيضاً فكرة عن مدى الدقة التى تشعر بضرورة ملاحظتها . قبل مناقشة مستوى الجودة لكل معيار سنلقى نظرة على بعض الامثلة للمعايير الشخصية ونجرى اختباراً حاسماً وسريعاً لقياس الجودة . سنعود الى هذه الصفحة لاحقاً.





المعايير الشخصية للأشخاص الآخرين.

يقود جيمس سيارته الى محطة خدمة سيارات نظيفة وفعالة بوضوح ليملا سيارته بالوقود هل هذه صفة شخصية ؟ عليك ان تقرر :

وبيتلا يدخل يرى سيدة ترحل فيستخدم نفس المضخة التي استعملتها للتو .

لم يكن هناك احداً حوله . ولذلك يخطو فوق بركة كبيرة من المياه ويبدأ في الضخ .

عندما أصبح الخزان نصف مملوء ، اقترب عامل المحطة منه بشكل عرضي وهو يقول :

ويستحسن أن تكون حذراً هذه البركة التي تقف فيها ليست ماءً إنها بترول.

تغلق الخرطوم من يد سيدة منذ فترة . لابد أنك رأيت البترول يتدفق خارجاً .

يتساءل جيمس : حسناً لماذا لا تنتظفها ؟ لايتوقع الزبائن أن يأتوا الى هنا ليخوضوا في البترول ! يرد العامل : آه ، سوف يتبخر . مطلوب منك سداد ١٥ دولار نظير ملء خزانك ياسيدي .

مارأيك في :

معايير هذا العامل الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟

ماذا سيكون معيارك أنت ؟

هل هذه جودة شخصية ؟

قرر بنفسك :

يصل مارتن في مبنى مرتفع تطل نافذته على حديقة ومبنى مكتب قديم . وتم هدم مبنى المكتب من أجل بناء المجلس البلدى الجديد ومركز التسلية . ينهر مارتن وهو يراقب التقدم اليومى كما أنه يندش أيضاً من بعض الأشياء التى يقوم بها العمال أمام مبناه المكون من ١٢ طابقاً تحت بصر غير قليل من الناس فى هذا المبنى .

مشهد ١ : يرفع مارتن بصره عن جهاز الكمبيوتر الخاص به ولا يستطيع أن يصدق ما يراه . هناك عامل يخلع بنطلونه فى وضع التمارين ويرميه فى سيرة اللورى ويمسح ثوب العمل . ثم يرتدى بهنوء ، غير مترك تماماً للعاملين فى مكتب الاتى عشر طابقاً والثين قد يشاهدونه عبر الطريق .

مارايك فيما يلي :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟

ماذا سيكون معيارك ؟

مشهد ٢ : بعد أسابيع قليلة ، يلاحظ مارتن استواء سطح مكان وقوف السيارات الموجود تحت الارض فى حين يقوم العاملون فى الطابق الثانى بالتخطيط لصب الخرسانة . ينتهى عامل من رشف شرايه وينظر حوله ماذا كان العمال الاخرين يعملون ثم يلقى الطبة بين حائطى المبنى الجديد . قد لا ترى الطبة النور أبداً حتى ينقب فريق الكشف عن المبنى خلال ٢٠٠٠ عام .

مارايك فى :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟

ماذا سيكون معيارك ؟

في مكتب فوز الرسائل

هذه محادثة تم الاستماع اليها عرضاً في مكتب فرز الرسائل . ضع في اعتبارك أن كل منظمة كبيرة لديها مجموعة متنوعة من من الناس لها معايير مختلفة من الصفات وأحياناً لا تتفق معايير بعض الناس مع معاييرنا أو معايير المنظمة . هذا ولا يعني ذلك أنهم طيبون أو سيئون .

هذا الكلام المتبادل كان محبطاً للمرأة وللشخص اللذين سمعاه . مارأيك في معايير بعض الصفات الشخصية ؟

المرأة : إنه

موظف البريد : آه لقد وضعه شخص في المكان الخطأ . أسف !

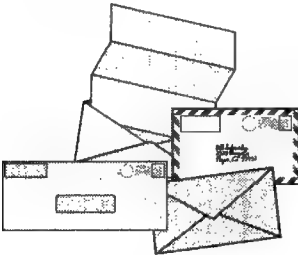
المرأة : أنت تمزح إضاع مني كل هذا الوقت !

موظف البريد : أنا أعلم هنا فقط . أنا لأضع البطاقات في صناديق الرسائل .

مارأيك في :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟



ماذا سيكون معيارك ؟

أبراز شعار التوافق مع الجودة :

الاختبار الحاسم للجودة :

هل هناك طريقة سريعة ونافعة لمقارنة متفقطه بما يقعله الآخرون بمعيار ما ؟ نحن نظن أن هناك طريقة ولاعتقد أنها بالضرورة معقدة .تذكر فقط . أن التوافق مع الجودة هو :

الجودة:

تلبية

لشروط

وتغيرات

تم الاتفاق بشأنها .

تستطيع أن تقول أن التوافق مع الجودة هو الضوء الذي يبين مبدأالجودة. تستطيع أن تطبق هذا الاختبار الحاسم على نفسك ، وعلى الأشياء المهمة التي تقوم بها ، أو على الآخرين وعلى المهام الحاسمة التي وافقوا على القيام بها . لا تكون الشروط موجودة دائماً في إعلان في الجريد اليومية . في بعض الحالات ، تكون الشروط والتغيرات مفهومة ضمناً ويتم الحكم على الجودة ضمناً كما يتم الحكم عليها أيضاً بالعود المكتوبة.

عندما تكون في هذا الموقف ، اسأل نفسك إن كانت الخدمة أو الأداء أو النشاط يتوافق فعلاً مع الشروط والتغيرات المتفق عليها .

* عند شراء الجريدة	* في البنك
* عند دفع قرض	* في المتجر
* عند استعارة تجهيزات من أحد الزملاء .	* عند اصلاح حذاءك
* عند حضور تدريب الفريق	* عند شراء كمبيوتر
	* عند خدمتك مطعم



اختبار توافق الجودة .

طبق اختبار الجودة..

الاختبار الحاسم : هل هذا توافق مع الجودة ؟ إذا كان يفى بالشروط والتغيرات المتفق عليها فإن ذلك هو الجودة ! تنكر . على الرغم من وجود مستويات مختلفة من الأداء ، فأختبار يتطابق بما إذا كانت تلك المستويات تتوافق مع ما هو متفق عليه .

إن الجودة على المستوى الشخصي قد تعني أن يقوم الفني أو الفئاة لتوصيل الجريدة إلى مدخل المنزل و إلى صندوق الرسائل .

كلامها يعنى الجودة إذا كان ذلك هو ماتم الاتفاق عليه. تستطيع أيضاً أن تغير المطلوب بأن تطلب وضع الجريدة فى صندوق الرسائل حتى لا تهتل أو تسرق .

هذا التغير الجديد يحدد الآن الأداء المطلوب ويعبر آخر ، يحدد مستوى الجودة . حاول أن تعرف ، إذا كانت هذه الأشياء مستجزة الاختبار .

نعم لا

١- يقضى ميكانيكى الجراج يومين إضافيين لينهى بعض الإصلاحات

فى سيارتك . هل هذا توافق مع الجودة ؟

٢- يخبرك نفس الميكانيكى مقدماً بالوقت الذى سيستغرقه اصلاحها

ويعبرك سيارة هل هذا توافق مع الجودة ؟

نعم لا

- ٣- يلغي صديقك لو تلقى زوجتك موعداً أسبوعياً للتنزه في آخر لحظة. هل هذا توافقي مع الجودة؟
- ٤- يتم إلغاء موعدك المحدد مرة أخرى في يوم الاجتماع هل هذا توافقي مع الجودة ؟
- ٥- تشعر ببعض التعب وتقرر تلويث ارتباط بموعد ومشاهدة فيلم بدلاً من ذلك . هل هذا توافقي مع الجودة ؟
- ٦- بينما تترىض تقرر أن تخرق موقف السيارات لتوفر الوقت والجهد هل توافقي مع الجودة ؟
- ٧- تسلمت أذاراً نهائى يدفع فاتورة الغاز ولكن الوقت متأخر يوم الجمعة ولذلك تنتظر حتى يوم الاثنين لتقوم بالسداد . هل هذا توافقي مع الجودة؟
- ٨- لقد توقفت عن التدخين ولكنك تستمر في أخذ نفثات من سجاير لصداقتك . بهذه الطريقة أنت لامتخن حقاً . هل هذا توافقي مع الجودة؟
- ٩- يتم إلغاء موعدك مع طبيب الأسنان الخاص . لقد اتصلوا بك هاتفياً وتركوا رسالة بذلك فى اليوم السابق . هل هذا توافقي مع الجودة؟
- ١٠- ابنك المراهق يولف على تنظيف سيارتك مقابل استعمالها فى الليل لكن موعدك تغير الى مساء الغد مع انه قام اليوم بغسيل وتنظيف السيارة.

أين يمكن تطبيق توافق الجودة ؟

ينبغي تطبيق توافق الجودة على أي وقت تشعر أنه مهم وعندما تتعود على استخدام توافق الجودة ستجد أنك تقوم بتقييم أداء الجودة في لحظة.

يمكن لاختبار توافق الجودة أن يساعدك في : . . .

- اتخاذ قرارات الشراء .
- التفاوض من أجل عمل إصلاحات .
- موازنة البدائل للمفاضلة بينهما .
- تحديد من ينبغي الاتصال به بخصوص المشكلات الاجتماعية .
- تحديد من تخفارة في أمور العمل.

بعبارة أخرى فإن في أي وقت تتعامل فيه مع المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة وتتوقع وجود مستويات معينة من الأداء أو الرضا عليك باستخدام اختبار توافق الجودة من أجل تقييم الجودة .

الجودة والتوقعات

يتم قياس مستويات الأداء على أساس الجودة المتلقاة .

تقاس كثير من موضوعات الجودة بالنسبة للتوقعات المتلقى عليها . والامر بسيط جداً ، يقوم احد الاطراف بحصل قائمة بما هو متوقع وقد تكون هذه القائمة مكتوبة أو شفوية أو حتى ملاحظات ذهنية ويقوم الطرف الآخر بالاستجابة عن طريق اعطاء تفاصيل عن التوقعات التي يمكن الوفاء بها والتوقعات التي لايمكن الوفاء بها ويصل الطرفان الى اتفاق حول ما سيتم تسليمه ويتم قياس ما يتم تسليمه على اساس الاتفاق الذي تم بينهما .

١- التوقعات (المتطلبات) .

٢- القدرات .

٣- الاتفاق (الشروط ، الوعود ، الإعلانات) .

٤- التسليم (الأداء) .

٥- القياس .

قصة التوقعات

يدير روجر قسماً في مؤسسة متوسطة الحجم للتكنولوجيا المتطورة ومجموعة مسؤولة عن شحن المنتجات الكاملة الصنع والتي تباع عن طريق قسم التسويق وتصنع عن طريق قسم التصنيع. في الماضي حاول روجر إرضاء الجميع في قسم التسويق بإعطاء وعود بمواعيد تسليم مبكر للطلبات الخاصة التي تصل في آخر لحظة . وأراد أيضاً أن تكون علاقة طيبة مع قسم التصنيع ولذلك لم يلتزم عندما حدث خلل في جدول الإنتاج وبالتالي لم يتم الوفاء بمواعيد التسليم . أدرك روجر أنه من الصعب الوفاء بتوقعات الجميع كما أن أقسام التسويق والتصنيع بل وحتى قليل من الزبائن قدموا شكوى رسمية عن جودة القسم الذي يرأسه . ذلك قام روجر بوضع سياسة يقوم بها كل واحد في القسم يتم خلالها اتباع الخطوات الخمس المذكورة . فهم يتلقون توقعات تفصيلية ثم يحاولون مدى توافيقها مع قدراتهم . ويتم التوصل إلى اتفاق يتم التسليم بموجبها على أساس قدرتهم على الوفاء بالتسليم . في النهاية يتم قياس أداء التسليم على أساس الاتفاق المحرر وبذلك لا يكسب روجر كل مسابقات التحية ولكنة لا يتعرض للهجوم بسبب رداءة الجودة.

خيارات الجودة (ك.و.م)

الجودة تعنى الوفاء بالتوقعات .

لا تعنى الجودة الكمال فالجودة فى الصل أوفى المنزل هى الوفاء بالتوقعات . وتعنى فى بعض الاحيان عدم وجود أخطاء أو عيوب ، بينما فى أوقات أخرى فإن ما هو أدنى من الأخطاء الكامل لميطينا ماتلابة فالجودة تعنى أن نقوم بالوفاء بالشروط والتغريات .

خيارات الجودة (ك.و.م)

خيار الكمال : لأخطاء ، لأعوب مرن.

خيار الوسط : النتائج الماضبة جبة مرن جذا

خيار المرونة : صعبية معقولة ، مرونة قليلة .

لا تقم ببناء عادة الفشل . ضع المعيار الصبح من البداة . الوسط مناسب لمواقف عديدة . هناك مواقف أخرى تتطلب خيار المرونة أو الكمال . قم بأختيار الخيار الصبح فى البداة واحصل على الاتفاق . تلك هى الجودة . انظر الى العابر التى وضعتها مكرأ فى هذة الوحدة . ارجع الى صفحة وأصف خيارات (P-A-S) . لتتعرف على مستوى الأداء المناسب .

قياس المعايير الشخصية :

يمكن قياس الاهداف والمعايير الشخصية الخاصة بك وذلك فقط عن طريقك ،لأنه فقط باستخدام أداة قياس معايير الشخصي ستعرف إن كانت في المسار الصحيح .ويمكنك القيام بالقياس على اساس مشاعرك الذاتية (جيدة أو سيئة) أو على اساس مايتم تلبية لك من الاشخاص المهمين الآخرين أو عن طريق احساسك بالرضاء ويتم قياس معايير الجودة الشخصية بطريقة مختلفة عن معايير في العمل لأنها تنتج من قيمك ، اتجاهاتك واحكامك البديهية . ومن ناحية أخرى ينبغي أن تكون معايير العمل قابلة للمعاصرة والملاحظة وذات

نتائج وموجهة لتحقيق نتائج معينة .

المعايير الشخصية	معايير العمل
*القيم	*قابلة للمعاصرة
*الاتجاهات	*قابلة للملاحظات
*الحكم الإلهامي	*موجهة لتحقيق نتائج

مجموع متوازنة :

إن نموذج مقياس المعيار الشخصي في الصفحة التالية سيساعدك على تحديد ماإذا كنت توفى بمعاييرك الشخصية.

الفصل رقم ٣

العناصر الثلاثة للجودة

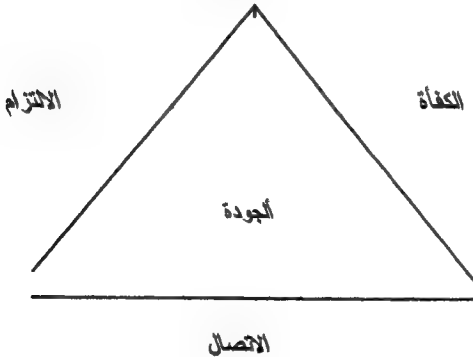
" دائما ما نتم أسوأ الاعمال بالفضل النوايا "

أوسكار وايلد .

الامس الدقيقة للجودة : الالتزام الكفاءة والاحصال

ان العناصر الثلاثة للجودة : الالتزام ، الكفاءة ، والاحصال هي الاساسات غير الملموسة لأهداف الجودة الشخصية أو التنظيمية ولا يمكن واقعيا لمسها أو قياسها ولكن لا يمكن أن نتجح أى خطة جودة بدونها

حجر الزاوية للجودة .



الالتزام

الالتزام هو الروح التصحيحية لسباح أو ملهى يتدرب وحده خلال مئات الساعات خلال فترة ما قبل الفجر . الكفاءة هي العلم الباطنى لطيار مدرب جيدا يستخدم كل المعرفة المتاحة - التدريب والمعدات والبنية - لاتخاذ قرارات سريعة . الاتصال هو الاحتكاك الشخصى الحيوى والاتفاق المشترك بين المديرين والموظفين الذى يجعل العمل يسير بسلاسة .

كما يتم بناء البيت على قاعدة خرسانية تحتية فإن تصميم الجودة يبنى على أساس من الالتزام والكفاءة والاتصال .

لكى ينجح أى عمل لابد لكل موظف أن يكون ملتزما بالجودة :

قام أحد طلاب جامعة هارفارد - وهو يعرف نفسه جيدا - بترك هذه الملحوظة على بابهِ لشريكه فى الغرفة فأنى فى السابعة . بالتاكيد يجب أن استيقظ فى السابعة . لاتتأيس استمر فى الطرق حتى أجيب وكتب فى أسفل الملحوظة . "حاول مرة أخرى فى التاسعة" .

الالتزام مسألة ذات درجات فقد يكون موقفيا كما هو موضح فى القصة أعلاه ويتم تعريف الالتزام الكامل بالجودة . فى العمل على أنه الاختيار الشخصى أو التنظيمى الذى يتم اتباعه من خلال خطة عمل متفق عليها ويكون العاملون ملتزمين للتأهل لذلك الى المدى الذى تلتزم فيه الإدارة ويلتزم كل شخص بشئ ما لدرجة ما . ويختلف التزامنا باختلاف أهمية تلك الاشياء وبقدرتنا على الوفاء بها ولكى ينجح عمل ما فى التزامه بالجودة ينبغى أن يكون كل موظف ملتزما بالجودة فى كل تفاصيلها .

مثال :

يعمل فرائك كمشتغل لمفتاح التنقيب ويقوم بطبع أوراق الترميز لقد قيل له .
لا تفكر ، فقط اكبح ماتراه" ويعرف فرائك أنه يطبع أخطاء واضحة مثل (٥) بدلا من (ت)
. ويقوم المبرمج الذي يتلقى أوراق الترميز بتصحيح الأخطاء ويرسلها لفرائك ليعيد
طبعها وهي عملية مستهلكة الوقت . وفي أحد الأيام سأل فرائك المبرمج ان كان يمكنه
أن يقف بجانب مكتبه لي شاهد ثلاثة أخطاء واضحة ويصححها ليتمكن من طبعها صحيحة
من المرة الأولى وبذلك يوفر وقت التصحيح لاحقا . بينما كان المبرمج لا يزال على مكتبه
سأله فرائك ان كان قد شاهد أخطاء أخرى واضحة ليصححها الآن .

نعم

هل لدى فرائك التزام بالجودة

لاى درجة يمكن القول بأنه ملتزم ؟

عاليه

متوسطه

منخفضه

درجة الالتزام تتنوع

قم بتقييم التزامك ؟

ماهو مستوى التزامك بالجودة فى منظمتك ؟ الأفراد يصنعون الفرق ، وكثير من
هؤلاء الذين يصلون ككل ملتزم . يمكنهم أحداث ثورة فى الجودة والاناجية فى منظمتك .
ويوجد أسفله مواقف عمل ومواقف شخصية تتطلب درجة من الالتزام ويوجد
تحتها أربع مستويات من الالتزام . بجانب كل موقف ضع الرقم المناسب الذى يشير الى
مستوى التزامك تجاه كل بند . وان تعتبر اجاباتك خاطئة أو صحيحة ولكنها ببساطة
تساعدك على أن تعرف نفسك وأن تعرف أيضا أين يمكن التزامك . معرفتك نفسك هو
الخطوة الاولى فى صنع التغييرات .

مستويات الالتزام

- ١ - غير متذبذب
- ٢ - متذبذب (دال على جهد وعناية)
- ٣ - عرضي
- ٤ - عندما نكون في حالة

نفسية جيدة

مواقف العمل والمواقف الشخصية

الزواج - التعليم - مساعدة الآخرين - السلام - معايير الجودة الشخصية - الاستمتاع
بالصحة - الأسرة - الاهداف التنظيمية - القيام بالفضل عمل ممكن

الكفاءة

قوة الكفاءة تدل ضمنا على جودة سنية يمكن علاجها بالتعليم والتدريب بجانب الالتزام فان أهداف الجودة تتطلب اجراءات ومواقف تعتمد على الكفاءة ويمكن وصف الكفاءة على أنها المعرفة ، ينبغي أن يكون رواد القضاء أكفاء . ونفس الشيء ينطبق على الصيانة والجراحين ورجال الاطفاء وموظفي دفع الرواتب .

ويجب أن يكون لدى كل منهم مهارات معينة خاصة قابلة للقياس وتعليم جيد وحكم يديه سليم وقدرة على تطبيق المعرفة المرتبطة بحل المشاكل وشعور بالمسئولية والاكفاء والجودة يتربطون معا لان الاكفاء يتكفون من تلبية المتطلبات المتفق عليها بنجاح .

أما هؤلاء الأشخاص الذين لا يؤمنون عملهم بكفاءة فهم يقومون بالمهام بشكل متنى فى جوانب أخرى من حياتهم وبدون الكفاءة فان الموظفين لا يقومون بادخال الجودة فى المنتج أو الخدمة ويمسعون فقط الى البقاء على قيد الحياة .

من ناحية أخرى يقوم مبرمجوا الجودة الناجحين برفع معوياتهم وتحسين كفاءتهم من خلال التعليم والعمل الجماعي والبرامج المحفزة . عندما تقوم المنظمات بتنفيذ تحسينات فى الجودة بطريقة منظمة فهي تظهر الكفاءة على المستوى التنظيمي وتوفر خطة رئيسية للجودة وتشرك كل الموظفين فى تنفيذها انها توفر أيضا التعليم الخاص بالجودة وذلك على كل المستويات من الإدارة العليا الى المستويات الأدنى ويتم تصميم خطة الجودة والتدريب من أجل تطوير الكفاءة والكفاءة المطورة تقوم بدورها بتطوير الجودة كما أنها تصل على تطوير الاستقلالية والعمل الجماعي ، أمن الوظيفة والازدحام . وتقوم المنظمات بمساعدة الأفراد على تطوير الكفاءة باعطائهم الاموات الصحيحة وتحصيلهم المسئولية عن عملهم .

فم بتعظيم كفاءتك :

يوجد أدناه قائمة بجوانب الكفاءة الشخصية والمهنية تحت كل موضوع أكتب الجوانب التي تود تطويرها وتلك التي أنت راض عنها . بمساعدتك مديرك أو الأسرة أو الاصدقاء ، أبدأ فى وضع أهداف جديدة للكفاءة للجوانب التي تود تطويرها وامسح بيديك على ظهورك بالنسبة للجوانب التي تؤيدها بشكل جيد.

تحتاج تحسين

أنا راض

مهارات الوظيفية

التعليم

الخبرة بالوظيفة

مهارات الاتصال

حل المشاكل

صنع القرارات

وقت الفراغ

التنظيم

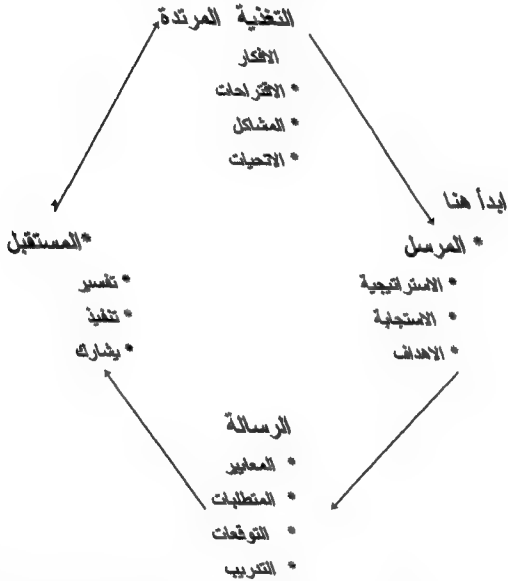
غير ذلك

الاتصال

قال جورج برناردشو ذات مرة " مشكلة الاتصال هي توهم الكتماله
مشاكل الاتصال هي السبب الاول للصدام في معظم الجماعات والامم
والمؤسسات أو بين الاصدقاء . رغم حسن النوايا عادة مايجد الناس صعوبة في توصيل
الرسائل بكفاءة الى الآخرين وفيما بين المرسل يضيع شيء ما من خلال تفسير الرسالة
والروابط الضعيفة في الاتصال تتضمن هدف غير واضح ، وعواقب مثل جنول أعمال
غير معق والفروق الثقافية واللهجة الخاصة بمجموعة معينة ، وقلة أو عدم وجود
التغذية الراجعة *Feedback*. الرسم الموجود أعناه يبين كيف يعمل الاتصال الجيد . ان
الهدف من الاتصال هو تحقيق تفاهم مشترك . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية
communication مشتقة من اللاتينية *communis* وتعنى الصومية (عومية التفاهم)
ولايمكن للتفاهم العام والاتفاق المشترك أن يتم في رسالة ذات اتجاه واحد مفاده ماتقوم
بارسال رسالة ونفترض أنه قد تم استقبالها وفهمها بالطريقة التي أرناها . أراد سائح
أمريكي موجود في مطعم أن يطلب شريحة لحم وعش الغراب . ولم يكن يتكلم الانجليزية
كما أن النادل لايتكلم الانجليزية . وقام الصبل برسم صورة لعش الغراب والبقرة . وترك
النادل المائدة وعاد بعد دقائق قليلة بمقلاة وتكررة لمصارعة الثيران.



نموذج للاتهائية اتصال الجودة



في هذا النموذج كل من الجانبين مسؤول عن النجاح وفي الاتصال الفعال ، تكون العملية مستمرة حتى يتم التوصل الى تفاهم مشترك في الموضوع الذي يتم مناقشته .

ارشادات للاتصالات المطور

يمكنك تحسين الاتصال بشكل كبير في المنزل والعمل إذا تذكرت أنت والاشخاص المهمين تلك الملاحظات .

- ١- حدد الهدف الحقيقي من رسالتك .
 - ٢- ضع في اعتراك قدرة مستمعك على الفهم .
 - ٣- استخدم القناة المناسبة للتوصليل .
 - ٤- احصل على التغذية الراجعة لتتأكد من الفهم المشترك .
 - ٥- قم باستمرار بتطوير مهاراتك في الاتصال .
 - ٦- عليك بالاستفادة من فرص التدريب .
 - ٧- قم بتعزيز ومكافأة الاتصال الجيد .
- قم بتقييم اتصالك :

يتم تحديد الجودة بمقدار فاعلية متقوم به من اتصال في حياتك الشخصية والمهنية نحن نقوم بالاتصال بفاعلية أكبر عندما نتفهم التوقعات الموجودة في الاتصال ونضع لأنفسنا معايير قابلة للاستخدام .

أجب على الأسئلة الآتية لتوضح توقعات اتصالك وتضع معايير للاتصال :

- ١- عندما تكون المرسل للمعلومات ، ما الذي تريده من المستقبل لكي تعرف ان كان فهم رسالتك ؟

٢- ما الذي يمكنك عمله لتحصل على ماتحتاجه ؟

٣- كيف يمكنك الوفاء بتوقعات الآخرين في موقف اتصال ؟

٤- ماهو المعيار (أو الهدف) المقبول الذي تضعه لزيادة جودة وفاعلية اتصالك الحالي ؟

٥- كيف ستقيس معيارك ؟

٦- ماهي بعض طرق تطوير الاتصال الخاص ببرنامج الجودة في مؤسستك ؟

عندما تنتهي من ذلك ، اقرأ اقتراحات المؤلف أدنا

تعليقات المؤلف :

- ١ - التغذية الراجعة : التغذية الراجعة ! معظمنا لا يعطى ولا يحصل على القدر الكافى من التغذية الراجعة الذى يسمح باكمال حلقة الاتصال وتكون التغذية الراجعة تحريرية أو لفظية أو غير لفظية .
- ٢ - يمكنك أن تسأل مارليك فى القتراحى أو فيما ظننته لك ؟ أيضا ، راقب بحرص الاشارات تخبرك بأكثر مما تخبرك به الكلمات وعندما تكون الرسالة تحريرية اطلب استجابة تحريرية .
- ٣ - اسألهم كيف يمكنك مساعدتهم . استمع بانتباه . زودهم بتغذية راجعة لفظية وغير لفظية . قم بعمل صياغة أخرى . كن متفتح الذهن .
- ٤ - نفس رقم ٣ واعرف هدفك .
- ٥ - التقييم الذاتى والتغذية الراجعة من الآخرين . هل أشعر بأننى أكثر كفاءة كمتصل ؟ هل تكتمل مشاريعى فى وقت أقل بأخطاء أقل ؟ هل يعطينى الناس معلومات جودة أفضل ويتفصيل مناسب ؟

نشر كلمة جودة .

- ٦ - الاتصال (والكثر من الاتصال) هو أفضل طريقة لخلق وعى بالجودة . اكتب كلمة جودة على الحوائط وممسحة الأرجل وكتب كثيرا عن الجودة فى الرسالة الاخبارية الخاصة بمؤسستك . قم باستحداث شعارات - قم بعمل مسابقة - وضع احصائيات عن الجودة ومخططات التقدم فى مناطق تناول الطعام ومناطق الترويج عن النفس . اعمل على انتشار الكلمة وتحدث عنها بفخر . اجعل الجودة جزءا لا يتجزأ من ثقافة شركتك . يجب أن تتحدث الإدارة عن الجودة بشكل منتظم . اجعل الجودة هى أول بنود جدول الاعمال فى اجتماعات الاقسام .

اقتراحات بشأن جودة الاتصال :

- ابدأ بعمل رسائل اخبارية بشأن الجودة .
 - قم بعمل شريط فيديو عن الجودة .
 - قم باستحداث مجموعات للجودة .
 - على الإدارة أن تعقد جلسات للموظفين للحديث عن الجودة .
 - قم بعمل صناديق للاقتراحات وعقد ندوات لمناقشة الجودة .
 - قم بعقد اجتماعات عن الحالة الراهنة .
 - قم بإقامة حفلات تقدير للاداء الذى يتميز بالجودة .
 - قم بصياغة بيانات عن سياسة الجودة (مكتوبة أو منطوقة) .
 - تحدث مع العملاء .
- ويقوم فيليب كروسبى فى كتابه "الجودة بدون دموع" بسرد القصة التالية وذلك من أجل شرح مدخل فعال للتواصل حول احدى مشكلات الجودة .
- لقد كان فريق الادارة قلقا بشأن الاخطاء التى تحدث عن برمجة أجهزة الكمبيوتر . وشعر أعضاء الفريق بأن هذه الاخطاء تضع عبئا ثقيلا وغير عادى على الكمبيوتر الرئيسى حيث كان يتم استخدامه بشكل أساسى فى حل المشكلات . وقام الفريق بتقدير نفقات تصل الى ٢٥٠,٠٠٠ جنيه استرليني قبل التعرف على سبب المشكلة . ويرجع كل ذلك الى استخدام برامج كمبيوتر لا تنطبق المواصفات بدرجة كافية . وبدلا من مجرد اخبار الناس بذلك قاموا باقتراض عشر سيارات حديثة الموديل ماركة "بى.ام. دبليو" ووضعوها على شكل صف فى مقدمة موقف السيارات وبعد ذلك قاموا بدعوة الجميع ليعرفوا تكلفة تحديد موطن الخلل وهو مايساوى سعر عشر سيارات بى.ام.دبليو حديثة وكان لذلك اتطباعا عظيما .

أهداف مؤسسة ك

"إذا لم تكن تعرف إلى أين تتوى الذهاب ، فغالباً ما ينتهى بك المطاف فى مكان آخر "

لورانس ج بيتر .

ان معايير احدى المؤسسات للجودة تعتمد على سياساتها وأهدافها فيجب أن يعرف الموظفون ماهى هذه السياسات والاهداف .

ان معايير الجودة تعتمد على سياسات المؤسسة وأهدافها . فالاهداف تخلق الوحدة وكيان الجماعة . ولا يمكن للموظفين مساعدة المؤسسة فى الوصول الى أهدافها إذا لم يكونوا على علم بهذه الاهداف .

وعادة ماتقسم أهداف المؤسسة الى أربع فئات :

- بيان مهمة الشركة .
- أهداف القطاعات .
- مسئوليات كل ادارة .
- مسئوليات الصل الشخصية لكل موظف .

وتعتمد الاهداف على ماتود المؤسسة اتجازه : حل المشكلات أو تصنيع منتجات

أو تقديم خدمات . وتحتاج هذه الاهداف يجب على الجميع فهمها وقبولها . ويجب أن يكون هناك توافق بين مهمة الشركة من جهة وبين مسئوليات الصل القطاعية والادارية والفردية من جهة أخرى .

مثال :

تقوم شركة اكس واى زد المحدودة بصناعة أحد المنتجات . وتسم المنتج فى شركة اكس واى زد على درجة عالية من الكفاءة وحدد هدفها للتنتاج هو ١٠٠٠٠ منتج

آخر مكمّل في الربع الأول من السنة ويتصل كل منتج مكمّل بأحد المنتجات الأصلية .
وكانت تنبؤات الشركة تدعو إلى إنتاج ٥٠٠٠ منتجاً هل يعمل قطاع الإنتاج بشكل فعال
نحو تحقيق الأهداف ؟ كيف يمكنه أن يكون أكثر فعالية عند العمل مع إدارات أو قطاعات
أخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وتكون التكلفة عالية عند الإخفاء في الاتصال والاتفاق حول الأهداف لأنه في
حالة عدم وجود اتصال واتفاق عام يقوم كل فرد بوضع القواعد الخاصة به وفي إحدى
مؤسسات الخدمة فإن مثل هذا الإعدام في الاتصال والاتفاق قد يكون السبب في حوالي
٣٠ - ٤٠ في المائة من تكاليف التشغيل .

دور مهمتك :

هل قامت مؤسستك بإصدار بيان بالمهمة .

هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية التي تدور حول مؤسستك والدور الذي
تؤديه فيها ؟ إن معرفة الدور الذي تلعبه في عمل مؤسستك بعد خطوة هامة نحو وضع
إرشادات واعية للجودة .
١ - صف مهمة مؤسستك .

٢ - ماهو دورك الشخصي في مساعدة المؤسسة في إنجاز هذه المهمة ؟

٣ - قم بعمل قائمة بمسؤوليات القطاعات والإدارات حسب ارتباطها بمهمة المؤسسة

٤ - اكتب مسؤوليات العمل الخاصة بك .

٥ - اعمل قائمة بمسؤوليات موظفيك (إذا أمكن) .

راجع مراقبة هدفك :

ماهو المعدل التقديرى لمؤسستك فى مراقبة الهدف ؟ قم بوضع علامات على مائلى التعرف مدى حسن فهم الموظفين لاهداف المؤسسة أو لاهداف ادارتها .

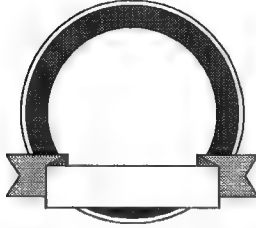
نعم لا

- ١ - هل أهداف مؤسستك مكتوبة ؟
- ٢ - هل هى مكتوبة بلغة واضحة وبسيطة ؟
- ٣ - هل يتم توزيعها على نطاق واسع ويمكن للجميع الحصول عليها ؟
- ٤ - هل تتلقى هذه الاهداف مع المجالات الاخرى فى المؤسسة ؟
- ٥ - هل هى واقعية ؟
- ٦ - هل يمكن للجميع تطبيقها ؟
- ٧ - هل تعكس هذه الاهداف احترام الادارة للموظفين ؟
- ٨ - هل يقوم هؤلاء الذين يحددون الاهداف بالحدوث عنها وتدعيمها بالامثلة .
- ٩ - هل يوافق الموظفون على الاهداف ؟
- ١٠ - هل يتوافر التنظيم لمساعدة الاهداف ؟
- ١١ - هل تقوم الادارة بالمتابعة عند تحديد الاهداف ؟
- ١٢ - هل تحدد الاهداف مواعيد أخيرة محددة وواضحة ؟
- ١٣ - هل تضع حد أدنى أو حد أعلى (إذا أمكن) ؟
- ١٤ - هل يتم التعبير عنها بالتفاصيل بما فى ذلك الأرقام ؟

أهداف ..

إذا لم تكن مكتوبة فأنا لست بأهداف

صياغة معايير الجودة :



ان الاهداف هي أهم عوامل تحديد مراقبة الجودة .

الاهداف هي أهم عامل مفرد من عوامل مراقبة الجودة وكلما زادت دقة الاهداف زادت التوقعات بنتائج أفضل . وتشكل الاهداف أساس المراقبة . والمراقبة هي طريقة أخرى لتحديد معايير الجودة . وعندما تكون لديك معايير للقياس تم الاتفاق عليها يمكنك الاعتماد على النتيجة .

والمراقبة طريقة للتحقق من معرفة ما اذا كنت تقوم بما تقول أنك ستفعله عندما تقول أنك ستفعله والمراقبة تساعدك في تحديد ما اذا كان أحد المنتجات صالح للاستخدام . والنقطة الجوهرية هي أنه ينبغي تصميم الاهداف والمراقبة للتأكد من أنك تفي باحتياجات عملائك .

وعادة ما يتم اتباع الخطوات التالية وذلك من أجل إنشاء أجهزة المراقبة ومعايير الجودة . ولا يلزم أن تكون هذه الخطوات بسيطة بحيث يمكنك استخدامها بطريقة فعالة قم بوضع علامات على الخطوات التي تتبعها بشكل منتظم في شركتك :

قائمة مرجعية لوضع الاهداف :

نعم لا

- ١ - قمنا بتحدى أهداف الشركة والقطاعات والادارات والاشخاص .
- ٢ - انهم متفوقون في الاهداف .
- ٣ - اتفقتنا على الطرق التي سنستخدمها لتحقيق أهدافنا .
- ٤ - قمنا بوضع الارشادات للوصول الى عمل مقبول وتمت معايرة تلك الارشادات عن طريق مجلس الإدارة .

٥ - نقوم بتعليم وتدريب الموظفين ونعلم بأن خطتنا لن تنجح

بدون اعلام وتدريب موظفينا .

- ٦ - نقوم بتنفيذ عملنا مستخدمين معيارنا باعتباره ارشادات .
ويتم انماج معاييرنا في تقنية مؤسستنا .
- ٧ - نقوم بالتحقق من نتائج العمل أثناء القيام بعملية الانتاج .
- ٨ - نقوم باجراء فوري وذلك من أجل تصحيح أى مشكلات أو أخطاء .

ما الذي تأخذه على هذه القصة ؟

قامت مجموعة تصنيع "أكس . واى زد" بعقد اجتماع رفيع المستوى فى ناد ريفلى بعيد . وتمت مراجعة أهداف المؤسسة
واعادة تعريفها . وقام كل وزير قطاع بوضع معايير جديدة وفعالة للجودة للموظفين
ووضع رقابة صارمة من أجل وضع تلك المعايير موضع التنفيذ .
وقام خبير مراقبة الجودة الذى أحضر ورئيس مصانع "أكس . واى . زد" بتقديم
أحدث طرق مراقبة الجودة ؟ بما فى ذلك صيغ متطورة لتخطيط النتائج وعرضها فى
أشكال بيانية وتمت بلورة الشكل النهائى لهذه الإجراءات والموافقة عليها وتلقى مدير
القطاعات أوامر رسمية بعرضها على موظفيهم وذلك من أجل تنفيذها على الفور وكان
من المتوقع أن يقوم الموظفون بتطبيق المراقبة الجديدة بشكل متكامل وسريع ، كما كان
من المتوقع تدريب الموظفون على الإجراءات الجديدة فى غضون السنة شهور التالية .
فى رأيك الشخصى ما الذى تأخذه على هذه القصة ؟ (قم بمراجعة الصفحات
() وذلك من أجل الحصول على الشرح :

الاجابة : اذا قلت أن الخطة كانت تفتقر الى الإضافات التى يقدمها الموظفون فأنت
على صواب . ان سر نجاح أى برنامج للجودة يكمن فى أن يكون واضعوا المعايير هم
أنفسهم الذين يتولون استخدامها ! صحيح أن مديرى المستويات العليا سيقومون
بإستخدامها ولكن فى هذه القصة قاموا بوضع معايير لتطبيقها على كل المستويات .
ان معظمو مديرى المستويات العليا واخصائى الهندسة لا يعرفون خبايا مكان
الصل . لقد كانوا فيما مضى مرتبطين بالانتاج اليومى ولكن الصلية والظروف تغيرت
بشكل سريع ومن الواضح أنهم لميسوا على صلة بالواقع اليومى والخاص بتلبية
متطلبات الصل . ان معرفتهم تمثل الاطار العام للصل .

ولايمكن تأكيد نجاح برنامج الجودة بالشركة الا بإشراك كل الموظفين فى
وضع المعايير واذا تجاهل المديرون الإضافات التى يقدمها الموظفون فاتهم بتخاؤن
عن أكثر الاصول قيمة من حيث الاهداف التى ينبغى اتخاذها وبالتسبة للمعايير التى
يتم بها قياس تلك الاهداف وعندما يساهم الموظفون فى وضع المعايير ، يتأكد
المديرون من أن من يقومون بتنفيذها سيلتزمون بها .

إعادة سرد القصة :

يحتاج الموظفون الى المساهمة فى اجراءات الجودة المخططة .

قامت مجموعة "كس . واى . زد" بعقد مؤتمر سنوى هام لكل مديرىها ومراقبيها فى نادي ريفى بعيد . وقامت اللجنة التنفيذية بتقديم برنامج العمل المقترح للاهداف والمخططات المنقحة بالنسبة للسنة القادمة بما فى ذلك تنفيذ برنامج جديد وصارم لمراقبة الجودة وقامت مجموعات صغيرة بمناقشة الاهداف واقرتها أو اقترحت تنقيحات اضافية . ومن خلال التقييم واستطلاع آراء برزت اهداف جديدة ومنقحة حازت على موافقة اجماعية من جانب المجموعة .

وقامت خبرة مراقبة الجودة التى أحضرها رئيس مجلس الادارة بتقديم أحدث طرق مراقبة الجودة . وقامت بعد ذلك بعقد جلسات لجماعات صغيرة وذلك لمساعدة كل ادارة فى الاجراءات لمسئوليات العمل الخاصة بها . وقامت الخبرة بعرض طريقة لمساعدة المديرين فى تقديم الخطة لموظفيهم وقد اشتملت الخطة على طلب مؤهلات من الموظفين وكذلك طلب موافقتهم . وقامت أيضا بمساعدة المديرين من تصميم برامج تدريب بحيث يمكن لموظفيهم تنفيذ الخطة .

وقام مدير القطاعات بالتخطيط للاجتماعى مرة أخرى فى غضون ستة أسابيع وذلك لسماع تقارير يقدمها لهم مديرو الإدارات . وعتمدا على هذه التقارير قام مديرو القطاعات بتعديل أهدافهم بحيث تعكس مدخلات الموظفين . كما قام رئيس مجلس الإدارة بعرض الاهداف النهائية للسنة التالية فى حفل يضم كل العاملين بالشركة فى غضون السنة أسابيع التى تلتها . وبعد مرور ثلاثة أيام على الحفل تم ارسال تأكيد تحريرى بالاهداف للجميع عن طريق البريد .

الجودة هي جهد الفريق

معييار الكمال

"ان كنت تعتقد فى وجود الجودة غير المحدودة ، وتصل فى كل أعماله بتكامل تام ، فإن ما خلا ذلك سيسير على نفس المنوال" فراقك بريدو.

ان PS هى الحروف الأولى من *PERFECTION STANDARD* وتعنى معيار الكمال الذى تقوم بتطبيقه فى عملك من أجل تحقيق الجودة . ويمكنك أيضا استخدام PS لتعنى *PERSONAL SATISFACTION* أى الرضا الشخصى لأن ذلك الرضا يكون نتيجة مطابقة الصل للمواصفات

ماهو التقرير الكامل وماهو نداء المبيعات الكامل ؟ يعتق خبراء مراقبة الجودة آراء متنوعة حول المعيار الذى ينبغى استخدامه لتحديد متى يمكن القول بأن الصل المنتهى كاملا بدرجة تسمح بنقله للصالية التالية أو الى الصل . ويقوم خبراء مراقبة الجودة باستخدام مصطلحات مثل "خال من العيوب" و"خال من الاخطاء" وهو مايعنى أن المنتج أو الخدمة لا يشتمل على أية لخطاء . وهذا هو أحد المعايير . هدف معيار الكمال الحالى من العيوب

يعتقد بعض خبراء الجودة أنه لايمكن تفادى حدوث الاخطاء لأن الكمال لله وحده . ويوحى لفظ معيار الكمال بأنه ينبغى على الأفراد والمؤسسات أن يقرروا مقدار مايمكن تحقيقه من الكمال فى منتجاتهم أو خدماتهم وذلك اعتمادا على حاجات عملائهم ويجب أن يكون معيار الكمال خاليا من العيوب ان كان ذلك ممكنا ومع ذلك فإن معيار الكمال يضع فى اعتباره أن الخوخ المخصص للعرض فى السوبر ماركت المتخصص فى الطعام يكون ذو جودة أعلى من ذلك الذى يتم انتقاؤه من مصنع لاعداد الطعام متخصص فى مواد حشو الفطائر .

ويجب التفكير في الكمال باعتباره هدفا بدلا من اعتباره شيئا يمكن تحقيقه بالمعنى الحرفي للكلمة . وعلى ذلك فمعيار الكمال هو أحد الارشادات المكتوبة التي تنتلئ عنها صفة الهراء والتي تساعد الموظفين على تحقيق الكمال في خدماتهم أو منتجاتهم وذلك تبعاً لمطلوبات محددة تم الاتفاق عليها وتكون نتيجة ذلك هي موظف يشعر بالفخر ومنهج أو خدمة مناسبة وعمل راض عن السلعة أو الخدمة وتقوم معايير الجودة بالمساعدة في تجنب حدوث التلنمر والاحباط .

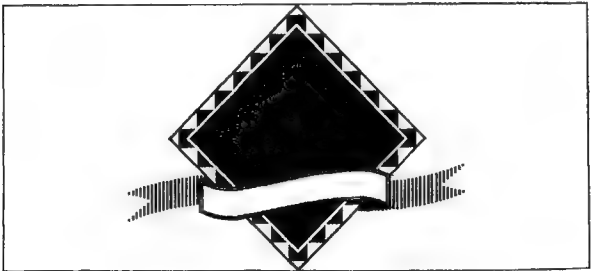
P.S هدف معيار الكمال

تقوم معايير الكمال بتسهيل عمل الجميع . انها تسمح للأفراد بالاعتماد على بعضهم البعض: عندما يكون لديك معياراً للكمال ، يكون لديك هدف تعمل من أجل تحقيقه . وكما قالت قطة شيشاير لأليس "إذا لم تجدى المكان الذى تبغى الذهاب اليه فأى طريق تملكينه سيؤدى الغرض " . ومع معايير الجودة تعرف الطريق الذى نريد أن نملكه ونملك لافتات تساعدنا فى الوصول اليه وفيما يلى ٢٠ سمة لمعايير الكمال المفيدة :

- ١ - يجب أن تقترب معايير الكمال الخاصة بك بخدمتك أو سلعتك الى تقدم العيوب بالفكر الذى تسمح به الطبيعة البشرية .
- ٢ - يجب تخطيط معايير الكمال كما يجب أن تحظى بموافقة المتأثرين بها بما فى ذلك الصلاء إذا أمكن .

- ٣ - يجب أن تكون مكتوبة ومصاغة بشكل واضح وكامل .
- ٤ - يجب أن تلى بمتطلبات صلاتك .
- ٥ - يجب أن تكون سهلة الفهم والتطبيق .
- ٦ - عندما يتم وضعها لاينبغى لأى واحد منها أن ينحرف عن المعايير لأى سبب .
- ٧ - يجب أن تحصل على دعم الادارة العليا (والأفان نتيج).
- ٨ - تتطور معايير الكمال فإذا لم يكن معيار الكمال يؤدى مهمته أو إذا ما أصبح مضى زمانه لعم ملامته عندئذ ينبغى تغييره .
- ٩ - يجب اضافة معايير كمال جديدة عند الحاجة اليها وينبغى مراعاة أن تحظى المعايير الجديدة بموافقة كل المتأثرين بمعايير الكمال .

- ١٠ - يجب أن تكون مكتوبة بطريقة تقوم بتعريف الصلاء بما يمكنهم أن يتوقعوا الحصول عليه بالضبط .
- ١١ - يجب أن تمثل انعكاسا لاتجاه متكامل .
- ١٢ - يجب أن تكون موجهة لتحقيق النتائج .
- ١٣ - يجب أن تقر بأهمية الاداء .
- ١٤ - يجب أخذ معايير الكمال بجدية .
- ١٥ - يجب ادخالها فى برنامج تعليمى مستمر .
- ١٦ - يجب أن تكون انعكاسا لأهداف تنظيمية .
- ١٧ - يجب أن يتم وضعها بحيث تتناسب كل مهام أى ادارة أو قسم .
- ١٨ - يجب ألا تعتمد على المراقبة . بل يجب اتباعها بغض النظر عن المراقبة .
- ويجب مراقبتها عند حدوث خطأ ما وينبغى التعرف على أصل الخطأ وتصحيحه .
- ١٩ - يجب استحداث معايير الكمال والاهتمام بالوفاء بها .
- ٢٠ - يجب أن يتم توصيلها بطريقة فعالة وبشكل مستمر .



استخدام معايير الكمال : ما عليك الا القيام بذلك .

قم بقياس أدائك

عندما تضع معايير الكمال ففك تحتاج الى طريقة لقياس أدائك . ان الخطوات السبع التالية تساعدك في وضع وقياس معايير الكمال الخاصة بك . وفي وجود الدافع المناسب يمكن وضع معايير الكمال بسهولة . ولاحتوى هذه الخطوة على أى سحر وكل ماينبغي عليك عمله هو اتباعها خطوة بخطوة - انها طريقة سهلة جدا لتحسين جودة عملك في الحال.

ويتضمن جزء من خطة معيار الكمال ذات الخطوات السبع أن تصف عملك وذلك بمقدار ماتهتم به وليس بما تؤنيه . وبعبارة أخرى ؟ كيف تجعل الشركة في وضع أفضل ؟
مثال :

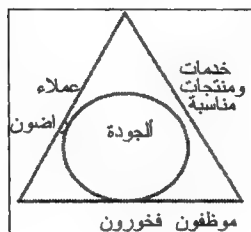
تصل ماري مستشارة تدريب في التطعيم الفني وعندما قامت بتقييم مافعلته في عملها قالت في البداية انها قدمت برامج تدريبية للموظفين .

وبعد مناقشة دارت بينها وبين رئيسها قامت ماري بتوسيع التعريف وقالت انها ساعدت في تطوير أشخاص أكفاء . ان نكرها لما تهتم به يعتبر طريقة ايجابية لبيان مافعله .

الخطوة ذات الخطوات السبع : نظرة عامة تمهيدية .

- عمل قائمة بمسئولياتك في العمل وضع أهدافا لتحسين الجودة في سبع خطوات
- التعريف على أهم مسئوليتك في العمل ، وفي وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في كل مهمة حسب الضرورة . وتقوم هذه الخطوات بتقديم برنامج عمل واضح ومتناسك لأوليات عملك كما تساعدك في الانتهاء من أعمالك .
- الخطوة الأولى : اعمل قائمة أهم المهام التي لديك .
- الخطوة الثانية : قم بترتيب المهام التي لديك حسب فائتها .
- الخطوة الثالثة : اذكر النتائج النهائية لكل مهمة .
- الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالانشطة التي يتم عن طريقها تحقيق النتيجة النهائية .
- الخطوة الخامسة : قم بانتقاء معايير القياس الخاصة بك .
- الخطوة السادسة : قم بانتقاء أحد الخيارات من خيار الكمال أو للتوسط أو الامتداد لكل مهمة .
- الخطوة السابعة : اعمل قائمة أهداف محددة لتدعيم خيارك من خيار الكمال أو للتوسط أو الامتداد .
- إضافة : يمكنك أيضا استخدام الخطوة ذات الخطوات السبع من أجل أن يتعلم الموظفون الآخرون وضع أهداف للجودة .

أساس الجودة رقم ٣



الخطوة ذات الخطوات السبع لقياس أداء الجودة :

أهم المهام

الخطوة الأولى : اعمل قائمة بأهم المهام التي لديك .

اعتمادا على أهداف مؤسستك وتوصيف وظيفتك ، قم باقتداء أهم ثلاثة مهام تقوم بأدائها أثناء عملك وقم بترتيبها تبعا للأهمية يمكنك بعد ذلك توسيع قائمتك لتشمل مهام أخرى ترغب في قياسها .

وإذا بدأت بأهم ثلاثة مهام ، فإليك تتجنب "التعطّل عن طريق التحليل" .

المهمة الأولى : _____

المهمة الثانية : _____

المهمة الثالثة : _____

فئات المهام

الخطوة الثانية : قم بترتيب المهام التي لديك حسب فئاتها .

قم بترتيب كل مهمة على مقياس ١ - ٥ (حيث ٥ هي الاعلى) للفئات التالية :

المهمة الأولى المهمة الثانية المهمة الثالثة

_____	_____	_____	أ - تساعد في تحقيق أهداف مؤسستك
_____	_____	_____	ب - تساعد في تحقيق أهداف القسم
_____	_____	_____	ج - تستوفى توصيف الوظيفة .
_____	_____	_____	د - توفر الرضا الشخصي .
_____	_____	_____	هـ - تقدم إسهامات للمؤسسة .
_____	_____	_____	و - تجعل العمل سلسا بالنسبة للزملاء
_____	_____	_____	ز - تترك ربحا للمؤسسة
_____	_____	_____	ح - تساعد في وضع المؤسسة في
_____	_____	_____	وضع قيادي
_____	_____	_____	ط - تقدم قيمة طويلة المدى

نتائج المهام

الخطوة الثالثة : أفكر النتائج النهائية لكل مهمة :

اكتب نتيجة كل من المهام الثلاثة الأولى والتي قمت بذكرها في الخطوة الأولى كيف تبدو كل مهمة عندما تكتمل ؟ إن هذه المهام الكاملة هي المنتج أو الخدمة التي ستوفى بالتوقعات النهائية لمديرك أو عميلك .
مثال :

المهمة : كتابة طلبات الخدمة النتيجة النهائية : توصيل طلبات الخدمة الى الصيانة
المهمة الأولى : _____ النتيجة النهائية : _____
المهمة الثانية : _____ النتيجة النهائية : _____
المهمة الثالثة : _____ النتيجة النهائية : _____
تحقيق النتائج

الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالانشطة التي تحقق النتيجة النهائية .

ماهي الانشطة المحددة التي تقوم بها لتحقيق النتائج النهائية المدرجة في القائمة أعلاه
مثال :

المهمة - كتابة طلبات الخدمة النتيجة النهائية : توصيل لطلبات الى الصيانة
المهام التي يتم أدائها : الحصول على المعلومات من الصلاء
ملء الاستمارات
المهمة الأولى : _____ النتيجة النهائية : _____
المهام التي يتم أدائها : _____

المهمة الثانية : _____ النتيجة النهائية : _____

_____ المهام التي يتم أدائها

المهمة الثالثة : _____ النتيجة النهائية : _____

_____ المهام التي يتم أدائها

معايير القياس

الخطوة الخامسة : قم بانتقاء معايير القياس الخاصة بك .

من القائمة الموجودة أسفله قم باختيار المعايير التي ستقوم باستخدامها لقياس المهام الثلاثة . ويساعدك القياس في أن تقرر ما إن كان عملك مقبولا أم يحتاج إلى تحسين . وليست هناك حاجة لقياس كل وظيفة في كل مهمة .

المهمة الأولى	المهمة الثانية	المهمة الثالثة
أقوم بقياس	أقوم بقياس	أقوم بقياس
الكمية	الكمية	الكمية
الجودة	الجودة	الجودة
التكلفة	التكلفة	التكلفة
الوقت	الوقت	الوقت
الدقة	الدقة	الدقة
رضا العميل	رضا العميل	رضا العميل
المرونة	المرونة	المرونة

الخطوة السادسة : اختر وضع الـ APAS لكل مهمة :

قم بانتقاء خيار الكمال أو المتوسط أو الامتداد قم باختيار أحد الخيارات الكمال أو المتوسط أو الامتداد مما يلي . وخيارك من الكمال أو المتوسط أو الامتداد سيكون هو الأنسب لاختيار لكل نشاط أي خيار هو الأنسب للمهام المحددة الخاصة بك ؟

- خيار الكمال : لا توجد أخطاء ولا توجد عيوب وغير مرن .
- خيار التوسط : النتائج السابقة جيدة وهو خيار مرن جدا .
- خيار الامتداد : درجة صعوبة مقولة ومرونة قليلة .

وبالنسبة لكثير من المهام يكون خيار التوسط مناسباً . ويكون التحدي الذي يواجهه هو الحفاظ على خيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد . ولكن حريضا عند اختيار خيارك ويحدها قوم أدائها وفما لما تم الاتفاق عليه .

الخطوة السابعة : عمل قائمة لدعم الخيارات

اعمل قائمة بأهداف محددة لتدعيم خيارك من الكمال أو التوسط أو الامتداد.
 في المهمة الأولى ماهو أهم قياس بالنسبة لك "الخطوة الخامسة" :
 اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد الخطوة (السادسة) للمهمة الأولى هو :

أذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك في الحفاظ على خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :
 :

- _____ ١ -
- _____ ٢ -
- _____ ٣ -

في المهمة الثانية ، ماهو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة) :

اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد (الخطوة السادسة) المهمة الثانية هو :
 - :

معايير الكمال :

ذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك في الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد .

- _____ - ١
- _____ - ٢
- _____ - ٣

في المهمة الثالثة ، ماهو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة)

اختيارك من خيارات الكمال أ. التوسط أو الامتداد الخطوة السادسة للمهمة الثالثة هو :
ذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك في الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :

- _____ - ١
- _____ - ٢
- _____ - ٣

إن الاهداف التي قمت بوضعها في الخطوة السابعة هي خطواتك الاولى لقياس وتحسين الجودة بالنسبة لاهم المهام التي تقوم بأدائها . وفي كل شهر يمكنك اضافة مهمة جديدة وتقبييم خطواتك ووضع هدف لتحسينها وفي نفس الوقت يمكنك اعادة تقييم اهدافك الاصلية وتقرير ما اذا كنت تريد عمل تغييرات بها .



تحديات الجودة

قم باستخدام الخطة ذات الخطوات السبع للتعامل مع التحديات التي تفرضها الجودة
 لن تختفى التحديات التي تفرضها الجودة عندما تبدأ خطتك ذات الخطوات السبع ، ولكن
 سيكون لديك طريقة منظمة للتعلم على هذه المشكلات والتحديات التي تظهر تكون على
 هيئة مشكلات ينبغي حلها وفرص أو أهداف جديدة ينبغي مواجهتها ويقدم الجدول
 الموجود أسفل طريقة أخرى أسهل لتعريف التحديات عند حدوثها في بيئة عملك

التحديات	المهام الجوهرية	ميعاد الانتهاء	المسئول
لا توجد إرشادات للجودة للعاملين في المبيعات	مارس تدريبات الجودة الموجودة في الخطة ذات الخطوات السبع وضع ثلاث أولويات للعاملين في المبيعات	١٥ - أكتوبر	توم كلينتون جلوريا لوكلي
خطة معايير الكمال الخاصة بمعالجة البيانات في قسم الطباعة بالية ومضى زماؤها	قم باختيار خيارات جديدة للكمال أو التوسط أو الامتداد	٣٠ سبتمبر	دوريس بل لويس هاتون

الموصول على نتائج :

- عند قيامك بتطبيق معايير الكمال الخاصة بك لابد وأن تحقق نتائج وعندما تقوم
بلمح نتائج تطبيق معايير الكمال الخاصة بك أسأل نفسك الاسئلة التالية :
- هل حصلت على النتائج التي كنت تتوقعها ؟
- هل حصلت على أية فوائد لم تكن تتوقعها ؟ ماهي هذه الفوائد ؟
- كيف يمكنك تحسين نتائجك الايجابية ؟
- هل تتوى عمل تغييرات اعتمادات على النتائج ؟ ما نوع هذه التغيرات ؟
- هل توجد أية نتائج سلبية ؟ وماهي هذه النتائج ؟
- هل يمكنك تغيير النتائج السلبية ؟ كيف ؟



كيفية تحقيق الجودة .

"سيكون ثمة نوعان من الشركات في المستقبل ؟ شركات تحقق الجودة الكلية وشركات خارج مجال الاعمال".

روبرت ميلر

يناقش هذا الفصل موضوعات الجودة الاساسية من ناحية كيفية تحقيقها ويقوم سام سيرت في كتابة "صدق حتى تحقق" بمرد هذه القصة عن المدرب الاسطوري لفريق جرين باي بيكرز لكرة القدم ؟ فنيين لومباردي والمبادئ ذات مرة وبعد أن لعب فريق جرين باي بيكرز لكرة القدم مباراة سيئة جدا صعد المدرب لومباردي الى الاوتوبيس حاملا الكرة لاعلى وقال .. انها المادة هذه هي كرة القدم ومن مؤخرة الاوتوبيس قال أحد اللاعبين "أشرح ماتقوله ببطء للمدرب فسرعتك في الكلام أسرع من فهمنا".

فم بالتعرف على المكونات الفردية لبرنامج الجودة .

ولأن الجودة ليست شيئا ماديا لكرة القدم ، تزداد صعوبة التعرف عليها . ومع ذلك يمكننا التعرف على المكونات الفردية للجودة . وفي هذا الفصل نقوم بتقديم تسعة مكونات لبرنامج الجودة تتطوى على اتخاذ اجراءات ونعطيك بعض الارشادات الاساسية للتعامل مع كل واحدة منها . وسيتم تزويك بتمرينات لمساعدتك في تطبيق هذه القواعد في عملك واليك عشرة من مكونات تحقيق برنامج الجودة وهي :

١ - التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

٢ - التأكد من رضا العميل .

٣ - قياس النتائج .

- ٤ - مكافأة برنامج الجودة .
- ٥ - تحديد مجموعات الجودة .
- ٦ - توفير تدريب الجودة .
- ٧ - تقييم تكاليف الجودة .
- ٨ - وضع برنامج الجودة .
- ٩ - دعم برنامج الجودة .
- ١٠ - العمل على إنتاج الجودة .

١ - كيف نتعرف على مشكلات الجودة وتحلها

تتأسس الجودة على تجنب حدوث المشكلات ويمكن تجنب حدوث المشكلات وذلك فقط عندما تلهم العملية . ومعايير الكمال هي الوسيلة التي نتجنب بها حدوث المشكلات . وحتى لو كان هدفك هو إعدام العيوب ، فستحدث المشكلات من وقت لآخر لأن الأفراد والظروف والمواد تتغير على مر الزمن والالتزام بالجودة يعنى إيقاف الصلية وحل المشكلات . ونقوم الخطوات التالية بمساعدتك فى التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

• أبحث عن المشكلة :

لا تظهر المشكلات عادة بدون تحذير ويقوم المديرون الملتزمون بمعايير الكمال بالتحقق من سير العمل بأنفسهم أو عن طريق معاونيهم ويجب أن يقوم المسئولون عن الادارة والاشراف بزيارة كل جزء من مكان العمل لغرض معين فى أذهانتهم . ويقوم توم بترز فى كتابه "التطلع الى الامتيازى باطلاق صيغة الادارة بالتجول " .

وخلال التجول يقوم المديريون بمقارنة ما يرونه مع معايير الكمال . ويقومون بالاستفسار عن المشكلات المحتمل حدوثها ويقومون بتهيئة ظروف مدعمة لتجميع الموظفين على حرية التعبير عن المشكلات . (اذا لم تكن الادارة قد قامت بوضع تعريف واضح لاهداف ومعايير الكمال ومع ذلك فقد يشعر العمال بالقلق ولا يحسون بالرغبة فى مناقشة المشكلات) . وتقوم الادارة بمراقبة مواقف المشكلات عن طريق تحديد فرص

حدوث الأخطاء واتخاذ إجراء سريع عند حدوث تلك المشكلات ، ويصل المديرون على
إشراك الجميع في حل المشكلات .

* تعرف على المشكلات من آثارها :

حدث انخفاض في الانتاج مقداره ٢٠ في المائة (تأثير) بسبب انتشار الانففلونزا
(مشكلة) . وينضب أحد العملاء (تأثير) لأنه يجب أن ينتظر ثلاث دقائق على الهاتف
(مشكلة) . وتدل التأثيرات على أنه هنا لا شيء ما يحدث في العملية لا يتلاءم مع معايير
الكمال .

* تحقق من التأثيرات لتصل الى سبب المشكلة :

ان الاسباب هي التي تؤدي الى حدوث المشكلات ، وقد تكون بعض الاسباب واضحة .
وبعض الاسباب الجوهرية الأخرى لا تكون واضحة ، ومثلما يحدث في فترة البصلة
الفاضة فإن كل طبقة يحتمل أن تكون هي السبب لذلك يجب أن تقوم بتفسير الطبقات
للوصول الى السبب الجوهري . وإذا لم يتم اكتشاف الاسباب الجوهرية ومعالجتها قد
يتكرر حدوث المشكلة .

ومنى تعرفت على السبب الجوهري قم بتبليغ المشكلة الى كل من له صلة بها
وراجع معايير الكمال المكتوبة لديك . اذا كانت هناك معايير عتيقة أو لا ترتبط بالمسألة ،
يجب أن يتم تغييرها .

التأثير : نقص الانتاجية بمعدل ٢٠ في المائة .

السبب : انتشار الانففلونزا .

السبب الجوهري : عدم تقديم برامج التطعيم ضد الانففلونزا لموظفي الشركة .

التأثير : عميل غضب .

السبب : الانتظار لمدة ثلاث دقائق على الهاتف .

السبب الجوهري : زيادة الضغط على خطوط التليفون .

* قم بتصحيح السبب الجوهري :

قم بإشراك الجميع في البحث عن السبب الجوهري وتصحيحه . بعض

التصححات الممكنة للمسألة المعروضة من قبل هي :

(١) تطعيم كل الموظفين الموافقين في الحال ووضع خطة طوارئ مستعدا للموسم
الاطلونا التالي (٢) تزويد خطوط تليفون اضافية وتخصيص عدد اكبر من الموظفين
للرد على التليفونات خلال ساعات الذروة .

قم بتعزيز معايير الكمال لضمان تجنب حدوث المشكلات في المستقبل . ان تجنب
حدوث المشكلات يؤدي الى الجودة اما التصحيح بعد حدوث المشكلة فلا يؤدي للجودة
وبالرغم من صعوبة اثبات ذلك ، يقترح الخبراء دفع مكافآت على أساس مقياس من
١٠ - ١ مقابل تجنب حدوث المشكلات . انه ليس مدخلا مشرقا ومجزيا ولكنه تعويد
للإبطال الذين يقومون بنجاح بإطفاء الحرائق . ولكنها استراتيجية غير رئيسية مثل
الاموية الوقتية والتي تقوم ببساطة بالحفاظ على الصحة التنظيمية ويتحقق الجودة دون
التأخر بالكلام وتكون النتيجة هي تقليل التكاليف وإتمام المهام .

* قم بإعادة التحقق للتأكد من عدم تكرار حدوث المشكلة :

لاختفى الحديد من المشكلات بشكل نهائي مع أول حل لها ومن المهم التحقق
بشكل متكرر من أن الجودة لا تزال على حالها .

أطرح الأسئلة التالية : من ، ماذا ، لماذا ، أين ، متى ؟

قائمة مرجعية لحل المشكلات :

اليك قائمة مرجعية لمساعدتكم في إبراز السلوكيات الشخصية ومواقف العمل التي قد تتسبب في وجود مشكلات إذا لم تتم مواجهتها بسلوك ايجابي . قم بوضع علامة على السلوكيات التي تنطبق عليك واعرف الدرجة التي حصلت عليها وذلك من القائمة المرجعية .

لا

نعم

- ١ - أنا أصل بنشاط لدعم قرارات الادارة بخصوص الجودة في مؤسستنا .
- ٢ - أقوم بكبح جماح أهوائى الشخصية والعمل كمعضو في فريق لاتمام تحقيق أهداف الجودة .
- ٣ - أنا راض عن الجودة كما هي ، وأتساعل علام تحدث كل هذه الضجة بشأن الجودة .
- ٤ - أعتمد على خبرتي الشخصية ونأثرا ما أفتد أراء الآخرين عند اتمام تحقيق أهداف الجودة .
- ٥ - أقتنى واع تماما للطريق الذى أسلكه ودأبما ما أحلول مراعاة صالح المؤسسة كلها عند وضع أهدافى الخاصة للجودة .
- ٦ - أقتنى أعمل بحماس لتحقيق أهدافى الخاصة بالجودة . وذلك من أجل الحفاظ على المعنويات المرتفعة فى ادارتى .
- ٧ - لا أوافق على العمل بعقلية الماضى عندما كانت الامور أكثر يسرا وأتعامل بشكل واقع مع مكان العمل الذى ينطوى على مزيد من التعقيد فى الوقت الحالى .

- ٨ - نادرا ما نأخذ فرصة التدريب المهني في أداء الجودة وحل المشكلات التي توفرها مؤسستى .

الاجابات : ١ و ٢ و ٥ و ٦ و ٧ نعم . ٣ و ٤ و ٨ لا . اذا كانت لديك هذه الاجابات ، فانك تنحاز الى الجودة وتمثل جزءا من محل وليس جزءا من المشكلة . واذا كانت لديك اجابات اخرى غير ذلك ، فقم بالتحقق من سلوكك نحو الجودة وقم بضبط سلوكك على هذا الاساس .

تدريبك على حل المشكلات .

- ١ - قم باختيار أحد المنتج أو السلع في ادارتك والتي تجد أن هناك مشكلة ترتبك بها ويكرر بها ويكرر حدوثها باستمرار قم بنكر المشكلة . (المشاكل هي التحرفات عن المعايير) .

- ٢ - اعمل قائمة بتأثيرات المشكلة وعواقبها (كل المشكلات تكشف عن نفسها عن طريق تأثيراتها) .

- ٣ - اعمل قائمة بالاسباب الجوهرية للمشكلات . كن موضوعيا . ان الاشارة بأصبع اللوم الى أحد الأشخاص يؤدي الى تكوين ستار من الدخلة يحجب عنك السبب الحقيقي قم باستشارة من تعينهم المشكلة اذا لم تكن متيقنا من السبب .

٤ - حدد الاجراء الوقائى الذى يمكنك اتخاذه .

٥ - قم بالمتابعة للتحقق من النتائج .

واجه الحقائق

يمكنك تلخيص تدريبات حل المشاكل السابقة عن طريق تذكر هذا الشكل الذى يقوم بتقوية الذاكرة وسوف يساعدك فى مواجهة الحقائق وى أن تصبح حللا عالميا للمشاكل .

ابحث عن المشكلات

قم بتحليل البدائل

قم بالاختيار والتنفيذ

قم بتقييم النتائج

٢- كيفية ضمان رضاء الزبون (العميل) :

" ان الجودة هي ما يرى العميل انها جودة "

د. ارماتد فيجاقيلوم .

يريد العملاء منتجاً يمكنهم الاعتماد عليه أو خدمة تفي بمتطلباتهم .
ان أفضل وأصغر اختبار للجودة هو معرفة ما اذا كان المنتج أو الخدمة تفي بمتطلبات عملائك . والعائد الذي تدره معايير الكمال بأى من ثقة العميل فى أن المنتج أو الخدمة يمكن الاعتماد عليها لفترة طويلة . وتتأكد شركتك من النجاح عندما تنجح كل منتجاتك وخدماتك وعندما يقوم العملاء بتركيز قليلين " اننا نشك فى كل متابعيه " .
ويمكن اسعاد معظم العملاء بسهولة انهم ببساطة يريدون أن نصل ماتقول أننا نصله عندما نقول أننا نهمله . وهم يسعون أيضاً وتصيبهم الدهشة عندما نبذل الوقت فى المتابعة والسؤال عما كانوا يشعرون بالرضا وفكرة الحصول التليفونى سهلة ولكن تنفيذها نادر . ويمكنك أن تتخيل الكم الهائل من المديح ومن الأفكار الجيدة التى يمكنك تلقاها اذا نظرت الى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمتابعة على أنها فحص للنجاح وليس أكثر من كونها مصدر تهديد لسمعة الحركة وتضع بعض الاحصائيات الهامة فى أيدينا على سبب ضياع العملاء من الشركات.

١٪ من العملاء المفلولين يموتون .

٣٪ يرحلون .

٤٪ يغفرون حسب نصيحة أحد الاصدقاء .

٥٪ يغفرون حسب نصيحة أحد الاصدقاء .

٩٪ يمكنهم الشراء بسعر أرخص فى مكان آخر .

١٠٪ دائمى الشكوى .

٦٨٪ يذهبون لمكان آخر ممن يتعاملون معهم لايهتمون بتوفير احتياجاتهم

ان عملائنا ليسوا مجرد زينة على الكعكة بل هم الكعكة نفسها . ان الزينة هي تحسين السمعة وزيادة الارباح كنتيجة لصل الجودة . تشجيع العملاء على تقديم شكاواهم

شجع الزبائن على الشكوى

يجب أن تسود الصداقة بينك وبين عملائك . فبعدا عن الصال المهرة فإن أفضل لفكر التطوير تأتي من العملاء . وتقوم المؤسسة الحكيمة باستخدام المعلومات لتطوير الجودة والخدمة . ولقد قامت عدة شركات يابانية بتشجيع العملاء على تقديم آرائهم عن طريق ادخال هذه العبارة في عبوات منتجاتهم .

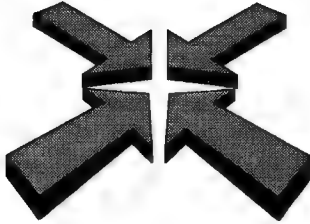
ليس من الفضيلة أن تتقبل المنتجات السيئة بدون شكوى .

ومعظم العملاء لا يبدون أى شكوى ، انهم يتحولون بمنتهى الهدوء الى منتج آخر أو خدمة . ومع ذلك فمن المحتمل أن يظلوا متمسكين بالمنتج إذا تم تشجيعهم على تقديم الشكوى وعمل أى شيء لتحسين المنتج أو الخدمة كنتيجة لهذه الشكوى .
فم بتشجيع العملاء على الادلاء بأرائهم .

يمكنك تشجيع عملائك لمساعدتك في عمل منتج أفضل وذلك عن طريق أن تطلب منهم تقديم الشكوى . والارشادات التالية تفيدك :

- ١ - قم بتسهيل تقديم الشكاوى من العملاء . استخدم استمارات للشكوى وخط تليفون خالى رقم ٨٠٠ وقم بمراجعة العملاء شخصيا لمعرفة آرائهم .
- ٢ - استمع الى الشكوى وقم بتوجيه أسئله واطلب مقترحات .
- ٣ - اعمل على التأكد من أن الشكوى تصل للمختصين .
- ٤ - قم بالتعرف السريع وبروح طيبة من أجل حل المشكلة .
- ٥ - قم باستبدال المنتجات السيئة فورا وبدون أى مقابل .
- ٦ - قم بخطوات ايجابية من أجل منع حدوث المشكلة مرة أخرى بعد ذلك .

ولاستحضار مفهوم الجودة بشكل أقرب داخل المنزل يمكنك تطبيق نفس الاختبارات على عملائك الداخليين كما تفعل مع عملائك الخارجيين . فكر في عملائك الداخليين باعتبارهم عملائك الشخصيين فهؤلاء الزملاء الذين يتلقون العمل الذي تقوم بإتمامه . وتتبعي معاملة عملائك الشخصيين بطريقة أفضل من عملائك الخارجيين وذلك لأنك ستراهم بعد ذلك مرات أخرى . وتقوم صفحة العمل التالية بمساعدتك في التعرف على عملائك الشخصيين وأهدافك للجودة وارتباطها بهم .



قائمة عمل الزبون الداخلي (الشخصي) .

- ١ - عمالى الشخصيين هم : _____
- ٢ - هدف معيار الكمال الخاص بى بالنسبة للمنتج أو السلعة الذى أقدمه هو :
(قم بمراجعة الخطوة السابقة من خطتك ذات الخطوات السبع) .

٣ - تم بالإجابة بنهم أو لا على الاسئلة التالية :

نعم لا

- ١ - هل أضع عمالى الداخلين فى الاعتبار عند تحديد معايير الكمال الخاصة بى ؟
- ٢ - هل أتحدث مع عمالى الشخصيين بشكل منتظم ؟
- ٣ - هل أسألهم عما إذا كانوا مسرورين أم لا ؟
- ٤ - هل أسأل عمالى عما إذا كانوا يشعرون بالرضا ؟
- ٥ - هل أطلب آراءهم ومقترحاتهم الصادقة ؟
- ٦ - هل أنظر الى منتجى أو خدمتى من وجهة نظر الآخرين ؟
- ٧ - هل أقوم بتصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات بشكل سريع وكامل ؟
- ٨ - هل أقوم بالمراجعة للاطمئنان على عدم حدوث المشكلات مرة أخرى ؟
- ٩ - هل أقوم شخصا باستخدام منتجى أو خدمتى (حيث أمكن) ؟

٣ . كيفية قياس النتائج :

الأطفال يحون البلى والتجار يحون الجنيهات واللاعبون يحون الاهداف التي حققوها . ويمكن قياس كل ماتفعله . وفي موقع العمل نحتاج الى أنظمة قياس دقيقة ومسئولة تقوم بتحديد مدى دقة الاداء بينما نترك مكانا لعمل قياسات بديهية أيضا . وتقييمات المعايير الشخصية في الفصل الثاني من الامثلة على التقويم البديهي والموضوعي .

فم بجمع المعلومات لتعرف موقفك .

ان الخطوة الاولى في قياس النتائج هي جمع المعلومات لمعرفة موقفك . ويتم استخدام هذه البيانات الاساسية باعتبارها علامة بداية لمعرفة كيف يمكن احداث تغييرات مستقبلية فعالة وبذل الجهود لتحسين الاداء . وتؤدي البيانات السنية الى قرارات سنية .

خذ الوقت الكافي لتقوم بالقياس الجيد واستعن بالموظف الذي يتم قياس عمله ليقوم بتأييد هذه الفكرة .

ماذا تقيس :

- الكمية (جنيهات عدد الوحدات التي يتم اقتناجها ، الصفحات) .
 - التكلفة (الجنيهات، ميزانية أعلى ، ميزانية أقل ، أرباح ، خسارة ، بدون ربح أو خسارة) .
 - الوقت (الدقائق ، الساعات ، الوقت الإضافي ، وقت أقل ، وقت مدخر) .
 - الدقة (الافخطاء ، العيوب ، التقارب ، عدد البوصات ، الدقة ، الصواب) .
 - المرونه (سرعة تغيير وتطبيق المتطلبات الجديدة) .
 - رضا العميل (الاجراء ، الشكاوى ، زيادة الكليبات) .
- متى تقيس :

ان افضل وقت للقياس هو عند حصولك على أدق صورة لما يحدث . فحينئذ أن تقوم هذه اللقطة السريعة بتسجيل الحقيقة بدون التأثير على النتائج . اذا قام القياس

بالتأثير على النتائج ، فانت لاتقوم بتسجيل الاداء ، بل رد الفعل على القياس . وقد تريد فعل ذلك فى بعض الاحيان - أن تستخدم القياس كعمل دفع . ويكون العائق هو أنه لم يعد يقيس الحقيقة .

أنواع القياس :

- الملاحظة
- بحوث الصلاء (أنظر الى العينة التى تلى ذلك) .
- قياسات ما قبل وما بعد (اختبارات ما قبل وما بعد) .
- البيانات الابتدائية التى تقوم بجمعها .
- البيانات الثانوية التى تحصل عليها من الآخرين .
- الاشكال البيانية الخطية (يتم توضيح نقاط البيانات على مدى الايام والاسابيع والشهور ووصلها بخط) .
- الاشكال البيانية العمودية (يتم جمع بيانات تراكمية فى شكل عمود لتوضيح مقارنات الوقت الكلى والمال والصوب وعدد ساعات العمل) .
- الرسوم التوضيحية الخاصة بالمرافقة (يتم استخدام رسوم بيانية خطية أو عمودية مع خطوط خلفية وذلك من أجل عرض الحدود العليا أو الدنيا للاداء المقبول)

تذكر عند قيامك بالقياس :

- قم بإطلاع الناس على نظام القياس
- قم بإعطاء أسبابا لقيامك بالقياس .
- اسمح للناس بمعرفة ماسيحث للنتائج .
- قم بإجراء القياس بطريقة لاتؤثر على الاداء .
- لاتكن فضوليا عند القياس ولا تجسس .

استطلاع جودة الزبائن (العملاء) :

مثال :

استفتاء العملاء .

اتنا نقدر عملك ونريد الاستمرار في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تطابق مواصفاتك ، ونبغى أيضا أن نفعل ذلك في الوقت المحدد . ونرجو منك الإجابة على الاسئلة التالية لمساعدتنا في جهودنا من أجل تحقيق معايير عالية للجودة .

مقياس التقدي : ١- أقل الدرجات ، ٥- أعلى الدرجات .

- | | | |
|-------|------|---|
| ١٢٣٤٥ | ١ - | كيف تقوم بتقييم استجابتنا لاحتياجاتك ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٢ - | كيف تقوم بتقييم توصيل الخدمة أو السلعة ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٣ - | ماهو تقييم سرعتنا في خدمتك ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٤ - | هل ننغير تبعاً لاحتياجاتك المتغيرة ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٥ - | كيف تقوم بتقييم التعامل معنا وجها لوجه ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٦ - | كيف تقوم بتقييم التعامل معنا بالتليفون ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٧ - | ماهو تقييمك لمتابعتنا (مابعد البيع) ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٨ - | ماهو انطباعك العام عن جودتنا ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ٩ - | هل تقوم معاييرنا الشخصية بتدعيم علاقات العمل الخاصة بنا ؟ |
| ١٢٣٤٥ | ١٠ - | كيف تقوم بتقييم جودة اتصالاتنا ؟ |

ملاحظات عامة :

شكرا على استجابتك .

٤ - كيفية مكافأة أداء الجودة :

ألا تحب الحصول على الامتناء ! انه شيء لطيف أن تحصل على هدايا في أعياد الميلاد وبعد رأس السنة . ومن دواعي السرور أيضا تلقي هذه الهدايا الصغيرة غير المادية مثل كلمات التقدير والمجاملة والعرفان . وقد يكون نظام المكافأة في مؤسستك رسميا جدا أو غير رسمي للغاية . ويمكن أن تكون المكافأة في شكل خطاب ودود أو مفكرة , ومهمة المكافأة هي أن تعترف بالانشطة المتعلقة بالهدف وتميها .

ماذا تكافىء :

- قم بمكافأة النتائج أكثر من الجهود .
- قم بمكافأة الجهود التي تدعم أهدافا معينة بشكل مباشر .
- قم بمكافأة الأداء الحاسم وليس المهام الروتينية .
- قم بمكافأة الأداء الذي يمثل نموذجا جيدة للآخرين .

متى تكافىء :

- في أقرب وقت ممكن بعد الأداء .
- عندما يقوم النموذج بتحسين أداء العاملين .
- عندما يقوم النموذج بتعزيز التزامك الشخصي بصلاحك .
- عندما يقوم بتعزيز المعايير الشخصية والتنظيمية .

كيف تكافىء :

- قدم المكافأة علانية وليس بشكل شخصي .
- ابدأ بالمكافأة على فترات منتظمة .
- اطلب بشكل متزايد أداء أكثر والفضل قبل المكافأة .
- اعمل على التأكيد من مكافأة التفاصيل الصغيرة التي تسهم في الجودة .
- كن محددا بشأن ما تقوم بمكافأته .
- كن صادقا بقدر الامكان .
- اظهر مشاعرك وتقديرك للأداء .
- قم بربط الأداء الجيد بالرحية ورضا العميل .

الحافز قد يكون خطاب ودي أو فكرة

٥ - كيفية تأسيس مجموعات الجودة :

من وجهة نظري ان القوة الحقيقية لصلية تطوير الجودة الخاصة بنا هي اعتمادها المطلق على مبادئه من يعرفون المشكلات ويعرفون طريقة حلها
جون أكني

يوجد عدد من الهيكل المستخدمة في الشركات التي لديها وعي بالجودة وذلك من أجل تدعيم التزامها بالجودة . والهيكل الاساسية هي :
في المؤسسات الكبرى يلتقى العملاء في جماعات لتعلم كيفية تحسين الجودة وتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . حلقات الجودة .
حلقات الجودة .

إذا كنت تعمل لدى مؤسسة كبرى فمقد تكون سمعت عن أو شاركت في حلقات الجودة . وهي جماعات من العمال يلتقون تطوعياً ليتعلموا كيفية تحسين الجودة والانتاجية وبعد ذلك يقومون بتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . وتطور الفكرة الأصلية حول اجتماعات اسبوعية تشتمل على :

- قائد التدريب اعضائه .
- اختيار المشروع .
- جمع البيانات والتحقق منها .
- تنفيذ الحلول .
- حضور الإدارة .
- انتقاء مشروع جديد .

ان خبرة الكاتب عندما كان يرأس دوائر الجودة أدت الى تغييرات محددة أعطت البرنامج نتائج سريعة وواضحة وذلك للحفاظ على تلييد المؤسسة وتشتمل هذه التغييرات على .

• مشروعات القصر .

• اختيار المشروعات ذات التأثير التنظيمي المباشر فقط .

ان هذه التغييرات وتغييرات رسمية أخرى تم اختبارها بواسطة منات من المجموعات في السنوات القليلة الماضية . يوجد تطوير حديث وبواصل فريق الجودة التطوير عن طريق المطالبة باشتراك أوسع ونتائج الفضل في الزيادة الجادة في عدد المشروعات التي تتم في كل عام .

مجلس الجودة :

ان التغيير في مفهوم دائرة الجودة هو فكرة المجلس المشترك للجودة ويكون المجلس من أعضاء يقومون بتمثيل كل قطاع من قطاعات المؤسسة . ويتضمن أيضا أعضاء من كل مستوى من مستويات الإدارة والمراقبة وكبار الموظفين ، ومجتمع المجموعة بشكل منظم وذلك للتعرف على موضوعات الجودة وتحليلها وتصحيحها في نطاق الشركة . ويقومون بإداء وظائف حل المشكلات بين الإدارات .

لعب الأدوات وابتكار الأفكار :

لعب الاموار وابتكار الأفكار عبارة عن خليط من أفكار مجموعات عديدة تقوم باستخدام الطريقة التي طورها للكاتب وذلك من أجل زيادة بناء الاتفاق الجماعي والابتكار والاداء الجيد . ان تكوين الجماعة وأوقات الاجتماعات والتفاصيل الأخرى يجب أن تتفق مع احتياجات مؤسستك .

ان لعب الاموار وابتكار الأفكار عبارة عن جزء من عملية تسمى "الفحص الدقيق لجميع الجوانب" وتقوم هذه العملية باجتذاب وتعديل وتركيز ما تقدمه المجموعة من أفكار في حوالى ساعة من الزمن . وتطلب عملية لعب الاموار وابتكار الأفكار من المشارك أن يخلط ما بين لعب الاموار وابتكار الأفكار الجديدة وذلك لزيادة قوة توليد الأفكار في الجلسة وتسير العملية كما يلي :

١ - تخيل أنك شخص مفيوم يتسلم الرهانات ولكن ليس موجود بالاجتماع .

٢ - قم بالتفكير في الأفكار والاهداف والمشكلات والهموم الخاصة بكل من في الاجتماع

٣ - ومن وجهة نظر من يقدم الأفكار ، يتم ابتكار أفكار جديدة والتطبيق عليها بشأن موضوع الجودة الذي تتم مناقشته .

مناقشة الجودة :

مناقشة الجودة عبارة عن منتدى يظهر فيه جماعة من المسؤولين والمحاضرين وأصحاب المهن الداخليين والخارجيين . ومن الناحية التطبيقية يقوم هذا المنتدى بجلب الخبراء المتخصصين بموضوعات الجودة وتنتج للعمال الاتصال بهم بشكل شخصي . ويوجد نوع مختلف من مناقشة الجودة وهو عبارة عن اجتماعي خاص حيث تتم دعوة الخبراء الفرديين أو رؤساء الإدارات وذلك للتحديث بمزيد من الصق عن خبرتهم في مجالات الجودة .

دراسة احدى الحالات .

قصة آن

ان هي المسؤولة عن أحد برامج الجودة في ادارتها . وادارتها مسؤولة عن الحصول على تأييد العملاء في شركة متطورة لبرامج الكمبيوتر . وقد وضعت الإدارة معايير للمكالمات هي :

- ١ - الرد على مكالمات العملاء بعد الدقة الثالثة للتليفون .
- ٢ - معاملة العملاء بالطريقة التي يحبون التعامل بها .
- ٣ - تخصيص ساعتين للرد على كل المكالمات .

وبالرغم من التزام أن بالجودة الا أنها خجولة وعندما ترى مشكلة ما فاتها تتردد في التدخل . وبعد فترة من الوقت ، قام من في ادارتها بالرجوع لعاداتهم القديمة في الرد على مكالمات العملاء وتم نسيان أهداف الجودة الجديدة . أي من العبارات التالية يجب على آن أن تنفذها لتعيد ادارتها على الصراط المستقيم ؟

----- تقوم بدعوة كل من في الإدارة لاجتماعي لمناقشة الجودة .

----- تتهاون في حل المشكلة .

----- تتحدث في الامر مع رئيسها

تواصل وضع نموذج للجودة	-----
تقوم بتوزيع العمال لعدم تحقيق أهداف الجودة .	-----
تحضر مجموعة من المحاضرات لتدعم صفة الحزم في شخصيتها .	-----
تقوم بمراجعة العمال بشكل شخصي لترى كيف يتصرفون في أهدافهم	-----
تقوم ببحث لتعرف ماهي مشكلات الجودة .	-----
تقوم بعمل منافسة للجودة ولعب الاكوار وابتكار الأفكار .	-----
تترك عملها بالمؤسسة .	-----

الاجابات : يجب على أن أن نتحدث مع رئيسها في الاول . يجب عليها أن تشرح خجلها وتطلب منه النصيحة . ويجنب تأييد المدير لها يجب عليها مراجعة العمال بشكل شخصي لترى كيف يتعاملون مع أهدافهم . ويكون أيضا القيام ببحث شيء مفيد جدا . وبعد جمع الآراء يجب عليها الدعوة لاجتماعي لكل الادارة وتقوم بعقد منافسة للجودة باعتبارها طريقة لحل بعض مسائل الجودة . في نفس الوقت ، يجب على أن أن نستمر في وضع مثال للجودة . وقد نتقدم للحضور مجموعة محاضرات من أجل زيادة ثقتهم بأنفسها .

تكوين مجموعة الجودة :

تشكيل المجموعة :

متى بدأت تكوين أي نوع من مجموعات الجودة ، تأكد من وضع الأساس قبل الاستمرار . اشغل الجميع في اعلامهم بالغرض من تكوين المجموعة ؟ وماهية أهدافها وماهو التأييد الذي تحتاجه لتحقيق النجاح .

- ١ - ابدأ بالمقطوعين الذين يؤدون عملهم بشكل جيدا .
- ٢ - قم بإرشادهم وتدريبهم وتعطيهم عن الجودة الشخصية والجودة في العمل .
- ٣ - قم بتحديد أهداف وأولويات مع الإدارة .
- ٤ - قم بتوسيع نطاق الاشتراك ليشمل عددا أكبر من القوة العاملة .

ادارة المجموعة :

- ١ - كن أو قم بتجنيد قائد يتميز بالحماس ولديه تعظيم خاص بالجودة .
- ٢ - قم بجمع الإضافات والأفكار من المؤسسة بأكملها .

- ٣- قم بتحديد واجبات ونتائج خاصة ومحددة لكل عضو .
- ٤- قم بتركيز الجهود على الأولويات الحاسمة للمؤسسة .
- ٥- استمر في توسيع دائرة الاشتراك .

المشاركة في المجموعة :

- ١- احضر واشترك كما يفعل الجميع .
 - ٢- اعمل مع باقي أعضاء المجموعة وباقي العاملين في المؤسسة .
 - ٣- قم بالتعبير عن أفكارك عند الموافقة أو الرفض .
- #### التقدم للإدارة .

- ١- قم بتحديد مواعيد الجلسات عندما يكون لديك شيئا هاما لتقديمه .
- ٢- قم بتنظيم حضور المجموعة بأكملها .
- ٣- احصل على أرائهم بشأن رضاهم بالأنشطة الحالية للمجموعة .
- ٤- اطلب أرائهم بشأن التغييرات في الخطط والأولويات والاستراتيجيات .

متى تحل المجموعة :

- ١- عند التوقف عن تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة .
- ٢- عند غياب الدعم الخاص بالمجموعة .
- ٣- بمجرد حل كل مشكلات الجودة .

٥ - قائمة مرجعية حول مجموعات الجودة :

تقوم القائمة المرجعية التالية بمساعدتك في تخطيط مجموعة الجودة الخاصة بك . إذا كانت إجاباتك كلها بنعم على كل الأسئلة فأنت على استعداد لتكوين مجموعة للجودة وبدء مناقشة مشكلات الجودة وحلولها . وتوجد ثلاثة إرشادات نافعة (١) : كن خلاقا (٢) كن إيجابيا (٣) استمتع بالمجموعة .

نعم لا

- هل نحظى بتأييد الإدارة من تكوين مجموعة للجودة ؟
- هل مستشارك الإدارة ؟
- هل قمنا بوضع أهداف وأولويات مشتركة مع الإدارة ؟

- هل تم اعلام الجميع عن الحاجة الى مجموعة للجودة ؟ -
- هل لدينا حجرة للاجتماعات ؟ -
- هل قمنا بارسال منكرات للجميع لدعوتهم للمشاركة ؟ -
- (يجب أن تكون المجموعة تطوعية) . -
- هل لدينا قائد تم تعيينه وهو متخصص في ادارة مجموعة للجودة ؟ -
- هل قمنا بتحديد شكل المجموعة (دائرة جودة ، مجلس جودة ، Q PANEL -
- شكل آخر) ؟ -
- هل نعلم بشكل محدد ماهى مسائل الجودة التى نرغب فى مناقشتها ؟ -
- هل لدينا جدول أعمال ؟ -
- هل قمنا بتحديد وقت معين للبداية والنهاية ؟ -
- هل قمنا بتحديد وقت للمناقشة ووقت للراحة ؟ -
- هل قمنا باختيار اسم لمجموعتنا ؟ -
- هل قمنا بجمع اضافات وأفكار من يهتم بالموضوع ؟ -
- هل قمنا بتحديد الطريقة التى نحصل بها على الاضافات التى نريد -
- المجموعة اضافتها بعد الاجتماع ؟ -



٦ - كيفية توفير التدريب على الجودة:

" أن الجودة تبدأ وتنتهى بالتعليم "

كلورو إيشيكوا

" أن أول وأهم مكون للإدارة هو التدريب "

بينز ف . دراكز .

يقوم توماس جيلبرت بتعزيز التدريب في كتابه "الكفاءة الانسانية" عن طريق أن يبدأ كالتالى :

الإدارة الناجحة تساوى :

أ - توقعات واضحة .

ب - إرشاد وأداء ملائم .

ج - أفضل المعدات الممكنة .

د - مكافآت مجزية .

هـ - تدريب نافع .

يمكن للتدريب أن يركز على احتياجات المهارة الحالية أو التطوير المستقبلى .

إن الجودة الشخصية والجودة فى العمل تقوم بعرض السلوكيات والمهارات والآراء والقيم التى تم تعلمها بمرور الوقت . إن أفضل برامج الجودة تعترف بأنه من الصعب

التغلب على العادات القديمة . ومعنى ذلك أنه تحصل على نجاح أفضل عند تركيز

التدريب على الاحتياجات الحاسمة للمؤسسة وعند استخدام المدخل طويل الامد . إن

التدريب هو مهمة شخصية وإدارية .

أفكار مفيدة عن التدريب .

- ١ - قم بربط التدريب مع الاهداف التنظيمية .
- ٢ - قم بالحصول على اضافات من الادارة وممن يتم تدريبهم .
- ٣ - قم بالمراجعة للتأكد من تحقيق الاهداف المحددة .
- ٤ - ابحث عن تطبيقات للمهارات التدريبية في العمل .
- ٥ - لا تصف التدريب بأنه من أشكال الرفاهية أبدا .
- ٦ - لا تبدأ في قطع النفقات عند قطع التدريب أبدا .



قائمة بداية العمل الخاصة بك :

(قم بوضع علامات على مقتوى العمله في برنامجك) .

أخطط لعمل	في تاريخ	
_____	_____	تقديم شامل للاحتياجات لتطوير الاهداف .
_____	_____	ميزانية (البرنامج بكمله) .
_____	_____	مستشارين محددين وعصريين .
_____	_____	تحديد أنواع المدرسين
_____	_____	استئجار وتدريب المدرسين .
_____	_____	المراجعة المزدوجة لأهداف البرنامج .
_____	_____	تحضير وكتابة المواد الدراسية .
_____	_____	اختيار وحجز مواقع حجرات خاصة .
_____	_____	تحديد وطلب واختيار المعدات .
_____	_____	انتقاء طريقة لتقييم النتائج .
_____	_____	عرض عملية اختيار الطالب .
_____	_____	إخطار الطالب مسبقا (بالمواعيد والامكان ، الخ) .
_____	_____	عرض طريقة عمل أى تصحيحات أو تعديلات الفكار
		أخرى

قم بتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك :

قم بإجابة الاسئلة التالية لتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك .

- ١ - لدينا في مؤسستنا برنامج تدريب فعال للجودة .
نعم _____ لا _____
- ٢ - برنامج تعليم الجودة الخاص بنا يحظى بتأييد واسع من الإدارة العليا .
نعم _____ لا _____
- ٣ - تقدم الإدارة الإضافات التالية لبرنامج تعليم الجودة الخاص بنا :
_____ .
- ٤ - يمكن وصف برنامج تدريب الجودة الخاص بنا كما يلي :
_____ .
- ٥ - يقدم العمال الإضافات التالية لبرنامج تدريب الجودة الخاص بنا :
_____ .
- ٦ - نقاط القوة التي لدى برنامج الجودة الخاص بنا هي :
_____ .
- ٧ - يمكننا تحسين برنامج تدريب الجودة الخاص بنا بالطرق التالية :
_____ .
- ٨ - يتم تحقيق المتابعة لتدريب الجودة في مؤسستنا بالطرق التالية :
_____ .
- ٩ - يتم تنفيذ تطبيقات برنامج تدريب الجودة على العمل كما يلي :
_____ .
- ١٠ - الاتفاق على تعليم برنامج الجودة في مؤسستنا فعلا :
نعم _____ لا _____

٧ - كيفية تقييم تكاليف الجودة :

ان التكلفة أساس هام في تطوير الجودة .
كم تتكلف الجودة ؟ ان هذه مشكلة - فك تحتاج الى طريقة لتقييم السعر الذي تدفعه نظير الجودة الان والسعر الذي يمكن أن تدفعه اذا وضعت برنامجا للجودة أكثر صرامة في مكانه . بعد احلال برنامج الجودة تحتاج الى تقييم النفقات باستمرار وذلك من أجل مراقبة وضبط البرنامج . ان التكلفة هي أساس هام للتحسين . وقبل كل شيء نقوم بتعريف تكلفة الجودة .

تكلفة الجودة هي

مايتكلفه منع المشكلات واصلاحها السعر المشترك للمطابقة وعدم المطابقة

ويقوم فيليب كرومبي بتحسين هذا التعريف بدرجة أكبر فيقول بأن تكاليف الجودة تذهب في ثلاثة مناطق : تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل .
المطابقة | تضمن أن الأشياء تتم بصورة صحيحة من المرة الاولى . وتشتمل على تحديد المتطلبات والمواصفات وتوصيل هذه المتطلبات والمواصفات واستخدام مخطط وقائيا لعمل الأشياء بصورة صحيحة من المرة الاولى .
عدم المطابقة | يؤدي الى عمل الأشياء مرة أخرى وعدم تحقيق التوقعات يقوم باهدار الوقت والمواد ويخلق الحاجة الى المراقبة الدقيقة ويتكلف عشرة مرات أكثر من أجل الاصلاح عما تتكلفه الوقاية .

يجب عليك تقييم تكاليف الجودة بشكل دوري في كل من عملك وحياتك الشخصية . عندما تحظى الوقاية بقليل من الاهتمام تزداد التكاليف الخاصة بالمشكلات ان هذه هي طريقة لتحذر بها نفسك عند التهاون في مراقبة الجودة .
الجودة في العمل :

لتقييم تكاليف الجودة في العمل ، تكبد من ائتمالها على تكاليف :

- * أنشطة لمنع حدوث المشكلات .
 - * مراقبة المنتجات والخدمات .
 - * التعطلات والعيوب التي تحدث قبل تسليم المنتجات والخدمات .
- الجودة الشخصية : ان التكاليف الشخصية للجودة تتضمن الوقت والاموال والطاقة العاطفية التي يتم استخدامها من أجل تعلم وممارسة حياة تتمتع بالجودة العالية .
وتتضمن أيضا الوقت المفقود والمشاعر والاموال والفرصة التي تضيع عندما لا يمارس حياة جيدة . وتكبد من ائتمالها على تكاليف :

- * التعليم الوقائي أو تطعيم الشيء قبل حاجته اليه .
- * التخطيط ووضع الاستراتيجيات الوقائية .
- * الوقت الذي يتم استغراقه في تطوير المعايير .
- * المشكلات التي نسيبها لأنفسنا بعدم تحقيق المعايير .
- * المشكلات التي نسيبها للآخرين بعدم تحقيق المعايير .
- * المشكلات التي نسيبها عندما لا تكون لدينا معايير للكمال أو اختيار ، من اختيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد .

احتفظ بمفكرة بالتكاليف :

في مفكرة تشبه تلك الموجودة على هذه الصفحة احتفظ بمسار التكاليف التي تتعرض لها نتيجة عم تحقيق اهداف الجودة الخاصة بك . يمكن لهذه التكاليف أن تكون شخصية بجانب كونها تكاليف مهنية ويمكنها أن تكون وقت أو ألاس ترتكب بهما (وقت مفقود ، اصلسات مجروحة) كما أنها قد تكون جنهات أو بنسات ، وأيضاً احتفظ بمسار مكاسب الجودة الخاصة بك كل شهر خاصة وأنت تقوم بإضافة أهداف جديدة للخطة ذات الخطوات المبع الخاصة بك .

مفكرة التكاليف

يناير التكاليف مهنية يعتمد على الوقفية شخصية توفير يعتمد على الوقفية	فبراير التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	مارس التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية
أبريل التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصيته	مايو التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	يونيه التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية
يوليو التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	أغسطس التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	سبتمبر التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية
أكتوبر التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	نوفمبر التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية	ديسمبر التكاليف مهنية توفير يعتمد على الوقفية شخصية

٨ - كيفية وضع برنامج الجودة الخاص بك :

ارشادات لوضع برنامج جودة ناجح .

قد تكون رأيت برنامجا امتحدة للجودة أثناء عملها في فترة عملك . بعضها فشل والبعض الآخر نجح . اليك بعض الارشادات لوضع برنامج جودة ناجح . استخدمهم لبدء برنامج جديد أو تعديل برنامجك الحالي .

خطة شاملة :

يقترح كل مستشار أو كتاب أو منتدى عن الجودة أن تبدأ بخطة تنظيمية تقوم بتغطية أهدافك من البرنامج . ان ساعات قليلة يتم اتفلقها على التخطيط توفر لك أياما وشهورا من الوقت المفقود فيما بعد .

الالتزام والتأييد :

قم بإطلاق الرصاصة ! سيفشل برنامج الجودة إذا لم تقم بتشكيل ماتعرفه القوة العاملة التي لديك وما تحتاج الى أن تعرفه . والفرق بتشكيل ماتعرفه القوة العاملة التي لديك وما تحتاج الى أن تعرفه . والفرق هو ملجيب أن تغطي برامج التطعيم والتدريب . ان نظرة وقتية وسطحية قد تقوم ببناء العواطف والاختلاقيات لغرضه ولكن ذلك لن يدوم . قم بوصل المصادر في مستوى الجامعة مع الشركات الخاصة والأفراد الذين يمكنهم المعاونة في هذا المجهود.

الأموات والمواد :

مواد المنهج الدراسي تمثل بداية جيدة . قم بتدعيم مايمكن أن تقدمه لموظفيك عن طريق اضافة المكتب وشرائط الفيديو ومجموعات شرائط الكاسيت المسموعة . ويصل نظام للمراقبة والمراجعة والمحاسبات الخاصة بمحتوى الموضوع على خلق جودة افضل لا تشترك والتكامل :

أن من يريدون الدخول في هذا البرنامج = وصديق أو لا تصديق ، ان لديهم أفكارا عظيمة
يمكنها عمل المعجزات . اسألهم وهم يتكبر بهم وامنعهم الاموات المناسبة . قم بمتابعة
التنفيذ السريع . لا تخافهم الراسخة لتبدأ تيارا ثابته من الانتاج وتحسين الجودة .

مؤشرات القياس :

قم باختبار من ٦ الى ١٠ مؤشرات تكون هي الاختبار النهائي لنجاح البرنامج أو فشله .
كل الجهود التي تم بذلها في برنامج الجودة يجب أن تظهر في المؤشرات . قم باستخدام
أكثر طرق جمع البيانات من ناحية الملائمة وطرق العرض والتمثيل من أجل قياس
الواقع وتصويره للجميع . قم بمنافسة للتقدم والفضل في ضوء المؤشرات المتعلق عليها

المكافآت والحوافز :

ان يقوم الناس بأداء الاعمال لمدة طويلة دون الحصول على أحد أنواع المكافآت
المادية أو الجهورية . فالمال والعرفان والمسئولية والصور الفوتوغرافية ولوحات
التقدير وحتى الاشرطة الحمراء .

يمكن أن تكون حوافز مستوية . حاول أن تحصل على مزيدا من المكافآت
المادية وغير المادية بالإضافة الى المكافآت الجهورية وغير الجهورية . ويستجيب
الناس الى المعاملات والاموال في البنك وكلمات المدح في الملف . وكل منا يريد شيئا
مختلفا حسب احتياجاتنا الحالية ، لذلك يلزم لهذا الجزء من الخطة أن يكون متنوعا وفيه
تجديدات دائمة . والاختبار هو ما اذا كانت المكافآت تؤدي الى أداء جيد ومستمر .

قم بتقييم برنامج الجودة الخاص بك:

ضع علامات على الخانات التي تنطبق على تقييم برنامج الجودة الخاص بك :

موجود جديد فعال

-	-	-	الخطوة الشاملة .
-	-	-	الالتزام والدعم .
-	-	-	التعليم والتدريب
-	-	-	الأموات والمواد
-	-	-	الاشتراك الكلى .
-	-	-	مؤشرات القياس

لا تجعل الآخرين يقيسون لك جودة برنامجك



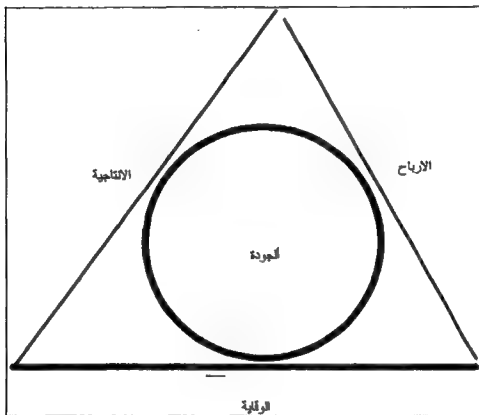
٩ . كيفية دعم برنامج الجودة الخاص بك :

يحتاج برنامج الجودة الى كثير من الدعم من الادارة والعاملين وذلك لضمان النجاح .

يريد الجميع اداء عمل يتميز بالجودة . مع أن برنامج الجودة الرسمي يستغرق الوقت والطاقة . انه يستلزم أيضا التفان والتكريس البصرى واللفظى لكل من يشمله البرنامج . وقد يبذلوا هذا الطلب لبعض الناس غير ضرورى . وفى الواقع لازدهار برنامج الجودة ، يجب أن يحظى بتأييد يتميز بالحماس والتجدد من الادارة والعاملين . يجب على كل مجموعة أن تحدث ضجيجا بشأن الجودة . الكثير من الضجيج ! واليك تدريبان ، واحد منهما للمديرين والاخر للعاملين ، وذلك لاقتراح طرق فعالة لاثبات التأييد الذى تقدمه لبرنامج الجودة الخاص بمؤسستك وعندما تقوم باكمال تقييماتك قم بمشاركة القائمة التى أعدتها مع الاخرين واطلب مقترحاتهم لتعزيز التزامك بأهداف الجودة الخاصة بك .



الاركان الرئيسية للجودة :



كيفية تأييد الإدارة والموظفين لبرنامج الجودة :

١ كيف يمكن للجودة إبداء التأييد :

يشعر بعض المديرين بالضغط لأنهم يؤيدون الجودة . والبعض الآخر يبدلون برامج جديدة للجودة ويرغبون في إرشادات أكثر . ولكن البعض يحتاجون الى طلاقة في الذراع /التبنيه.

وفي أسفل توجد قائمة بثمانية اقتراحات لإبداء تأييدك . اقرأهم وضع علامات على تلك التي تقوم بتنفيذها فعليا وعلى التي تنوى تنفيذها . وفي الفراغ الموجود بأسفل اعمل قائمة بأى تحركات مساعدة أخرى قمت بها ، وتلك التي ستبدأ في القيام بها .
تنفذ بالفعل سيتم تنفيذها

- ١ - نشر معلومات تتعلق بالجودة عن الخطط والاهداف والصلاص والموارد المالية .
- ٢ - حضور التقديمات بشكل منظور وكذلك الندوات والجلسات الشخصية واجتماعات العاملين .
- ٣ - اجتذاب الافكار والاقتراحات من أجل عمل تغييرات تنفيذ الصلاص .
- ٤ - حضور اجتماعات التدريب .
- ٥ - جعل التدريب متاحا لكل العاملين .
- ٦ - فهم وتدعيم نظام قياس معايير الكمال .
- ٧ - فهم ودعم نظام المكافآت . (باعتبار أنه يوجد نظام للمكافآت) .
- ٨ - إبداء قبول منظر ومنطوق لبرنامج الجودة الخاص بنا

هذا ما فعله بالإضافة الى ذلك هذا ما أنوى فعله بالإضافة الى ذلك .

٣ . كيف يمكن العاملين ابداء التأييد :

كثيرا ما يتم نقد المديرين لانفقارهم الى تأييد برامج الجودة . وتكون جهودهم أكثر فعالية عندما يحصلون على تأييد إيجابي من موظفيهم . واليك بعض الأشياء التي يمكنك عملها لتأييد مديريك والبرنامج وزملائك . وفي الأسفل توجد قائمة من ستة الاقتراحات لابداء تأييدك . اقرأهم وضع علامات على تلك التي تقوم بالفعل بتفيذها وتلك التي عازمت على تنفيذها . وفي الفراغ الموجود أسفل أفكار تحركات تأييد أخرى قمت بها وبعبدا أفكار تحركات أخرى تتمنى أن تبدأ في القيام بها .

تنفذ بالفعل سيتم تنفيذها

- ١ - تعلم وأداء كل جوانب عملي بصورة طيبة .
- ٢ - مناقشة القرارات التي من شأنها تقليل الجودة .
- ٣ - وضع أمثلة جيدة للاداء للزملاء .
- ٤ - وضع واتباع خطة ذات خطوات سبع .
- ٥ - حضور التدريب الذي يتم تقديمه .
- ٦ - تطبيق المبادئ والاساليب الموجودة في التدريب أو الكتب على العمل .

هذا ما أنوى فعله بالإضافة الى ذلك

هذا ما فعله بالإضافة الى ذلك

١٠. كيفية تنفيذ الجودة :

حافز قوى .

السماع للاهداف .

أهداف يمكن تنفيذها .

تدريب وفتى .

معايير يمكن الوصول اليها .

معايير ذات مغزى .

الانتباه الى الاسباب

روح حريصة .

الوقاية من الاخطاء

الفحص السريع .

التزام لاتزعزع .

اتفاق .

عملية تستمر على

مدى الحياة .

التكامل .

العمل الجماعى .

نهم يمكننا التصرف .

قيادة حكيمة .

نتائج يمكن مراقبتها

العرفان بالانجازات

المعرفة .

نبذة عن الوقاية

كيفية الوقاية من الأخطاء

"لا يمكن تجنب أخطاء غير موجودة"

فيليب كروسبي

تتطوى الوقاية على حل المشكلات قبل وقوعها . وبعبارة أخرى ، يجب أن تكون أهداف الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى . لذا كتبت شركة هندسية تريد بناء أحد الكبارى قائمتها تقوم بعمل برامج عمل تطابق المواصفات التخطيطية . تخيل صب الخرسانة ووضع عوارض الفئدة على جانبي النهر والامل في أن يتلاقيا في المنتصف ولكمال الجسر .

ان توقع الأخطاء والوقاية منها أقل من التكلفة من اصلاحها .

ان اصلاح المشكلة بعد حدوثها يكون دائما أكثر في التكلفة وبسبب مزيد من الاحباط عن توقع الأخطاء واتخاذ الإجراءات الوقائية . وسر الوقاية من الأخطاء هو معرفة العملية الخاصة بك . هل تقوم بتصنيع اشباه الموصلات ؟ هامبورجر ؟ صفقات أوراق لعب ؟ أم يوجد احتمال حدوث المشكلات ؟ أذكرها وتحقق منها .

تطوير المراقبة الاحصائية للجودة حيث يتم التعرف على كل متغير في العملية وقياسه .

عند التصنيع ، عملية المراجعة هذه تسمى المراقبة الاحصائية للجودة

(إس.كي.وس) . ويتم التعرف على كل متغير من متغيرات العملية وقياسه . وإذا خرج عن نطاق المراقبة يتم اعادة ضبطه . والخدعة تكون هي إبقاء كل المتغيرات في نطاقات الاحتمال . ولا يجب أن تمثل المراقبة الاحصائية للجودة أي مشكلة . ويجب أن يكون من يقومون بعمل الاشكال البيانية الخاصة بالمراقبة مهرة ولكن من يقومون بمشاهدتها

يحتاجون فقط الى السيطرة على مداخل قليلة لقراءة اللوحة . ويواجه العاملون بعض المشكلات مع المراقبة الاحصائية للجودة لأن الصلابة ليست مثيرة ولأن بعض الناس يشعرون أنها تتداخل مع سعة حيلتهم . سيتم حبس المديرين والمرافقين في فخ البطل - الا اذا تم اطلاق الصلابة وهي على حافة الكارثة ، ولا توجد كثير من المشكلات لتسبب القلق بشأنها ... ولا يوجد عرفان شخصي .

لهذا السبب لا يحظى مفهوم الوقاية بالذات بشعبية كبيرة وتم وصفه على أنه :

- * غير شيق .
- * غير مثير .
- * غير مجدى .
- * غير ممتع .
- * ممل .

ولا يحصل العمال على المبدئيات الذهبية بسبب الوقاية لأنهم لا يفعلون أى شيء ملحوظ أو يتميز بالبطولة . ونادرا ما يتم ذكر مديري ادارات الجودة فى عناوين مراسلات الشركة . انهم أقام يعيشون فى هدوء خلف الاحداث ويلتزمون بنجاح اشباح تذبذبات لم تتجسد بعد . انهم يؤدون العمل الصامت بتنفيذ الاعمال بطريقة صحيحة وعرضها على الجنول

دائما .. الوقاية خير من العلاج

مبادئ الوقاية :

الوقاية هي الهدف الاساسى : انها تقرأ الفاقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية .
فى برنامج الجودة جيد الفهم ، تكون الوقاية هي بؤرى التركيز الاساسية ورغم
صعوبة ترويجها ، فهي تمثل دعامة كل برامج الجودة للنجاحة . ان الوقاية تقلل الفاقد
وتوفر المال وتزيد الانتاجية . واليك قائمة تصف مبادئ الوقاية ضع حرف "ر" أمام
العبارات التى تعتقد أنها صحيحة . وحرف "ز" أمام تلك التى تعتقد أنها خاطئة . قم
بمراجعة الاجابات فى نهاية القائمة .

صحح خطأ

_____ ١ - الوقاية تعنى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة

الاول

_____ ٢ - أفضل طريقة لضمان الجودة هي المراقبة .

_____ ٣ - ان السلوك الايجابى والاتصال والعمل الجماعى

هى كل العناصر الضرورية للوقاية .

_____ ٤ - كلما زادت بساطة التخطيط أو التصميم ، قلت فرصة

حدوث الأخطاء .

_____ ٥ - الوقاية هي مسئولية كبير مهندسى المراقبة فقط

_____ ٦ يقوم الناس بزيادة اهتمامهم بالجودة عن طريق

الحوافز والتأديب

- ٧ - تقوم المتطلبات امكتوبة بالقضاء على الحاجة الى الوقاية .
- ٨ - تحدث الاخطاء لأن الناس لاينظرون الى أهمية الوقاية .
- ٩ - تكون الوقاية أسهل عندما تفهم عملك بشكل كامل .
- ١٠ - الوقاية فى التصنيع أهم من الوقاية فى صناعة الخدمة .

اجابات : ١ صحيحه ، ٢ خطأ (الفضل طريقة لضمان الجودة هى الوقاية . المراقبة مكلفة وتخلق سلوكا شبه سلوك كلب الحراسة) ٣-٤ صحيحه ، ٥ خطأ (ان الوقاية هى مسئولية الجميع . فكلما اشترك أناس بزيادة احتمال اكتشاف المشكلات بسرعة) ، ٦ صحيحه ٧ خطأ (ان المتطلبات المكتوبة تساعد فى فهم العملية والاهداف ولكنها لا تقضى على المشكلات) . ٨-٩ صحيحه ١٠ خطأ (الوقاية تتماثل الاهمية فى كلا المجالين . ولكن المداخل الى الوقاية قد تختلف) .

كيفية الوقاية من الأخطاء :

تعتمد الوقاية على مايلي :

- ١ - فهم المتطلبات بوضوح .
 - ٢ - أخذ المتطلبات بجدية .
 - ٣ - اليقظة .
 - ٤ - فهم كل مهام عملك أو عمليتك بصورة حذرة .
 - ٥ - أداء عملك بصورة صحيحة من المرة الأولى .
 - ٦ - العمل في اتجاه تطوير مستمر .
 - ٧ - الفطرة السليمة (مآلث من الموضة) .
- إن المحاسب صغير السن في القصة التالية يمكن أن ينتبه إلى المبادئ التي تم ذكرها في أعلى .

جيمس محاسب جديد في شركة محاسبات كبرى في مانشستر . وأصيب جيمس بالاحباط عندما لم تصبح أعمدة الأرقام الخاصة به صحيحة تماما . وفي النهاية وفي محاولة يائسة قام بإضافة هذا المطر في نهاية صفحة البيقات : "أى اس يو" ١١٢١٨ جنبيه وعندما ماله المدير مايقصده بهذه الحروف أجاب جيمس بالقتضاب بأن معناها خطأ في مكان غير معلوم .

إن التكلفة الحقيقية لصل به عيوب أو خدمة متواضعة من المستحيل قياسها تقريبا . ودائما سيكون من الأوفر الوقاية من الأخطاء بدلا من الجمع والحل والتخيل وذلك لأن الجمع يحدث بعد الحقيقة . ولا يتم تحقيق الجودة عن طريق المراقبة والاختبار فقط ، إن هذه العملية مكلفة وهي طريقة تستهلك الوقت . والحقيقة والفطنة تشيران إلى أن أفضل نظام لضمان استمرار الجودة هو التطوير الدائم للوقاية باعتبارها أولوية واضحة .

الوقاية مقابل التصحيح :

الأرباح ١٠-١

الوقاية هي : امضاء الوقت في تسجيل الرسالة كاملة وتامة بحيث تستطيع أنت أو أي شخص آخر الرد عليها كما يجب .

بينما التصحيح هو : امضاء عشرة أضعاف هذا الوقت في فهم الرسالة والاتصال مرة أخرى للتأكد من معنى الرسالة الأصلية .

لوقاية هي : إيقاف السيارة والنظر في الخريطة لمعرفة طريقا محددا ومباشرا لغووان ما في قلب المدينة .

بينما التصحيح هو : استئصال عشرة أضعاف كمية البنزين في السر من شارع ذو اتجاه واحد ودفع تذاكر إيقاف السيارة وإزعاج المشاة .

الوقاية هي ... تقديم تدريب جيد ووصف الاهداف العريضة للإدارة حتى يستطيع جميع العاملين معرفة كيف يتلائم عمل كل فرد ويساهم في تحقيق الهدف .

بينما التصحيح هو امضاء عشرة أضعاف هذه الساعات في التوبيخ من الرؤساء واعادة التدريب وتلبية العمل بنفسك .

الوقاية هي ... امضاء شهر في تعلم الطريقة الصحيحة لتركيب وتشغيل الكمبيوتر الشخصى الخاص بالمكتب لاغراض معالجة الكلمات وإدارة قواعد البيانات ومد الصفحات

بينما التصحيح هو امضاء عشرة أضعاف هذه الشهور في اعادة تركيب البرامج وفقد البيانات والارتداد للطرق القديمة لإجاز الاعمال .

الوقاية هي ... توجيه الامثلة الصحيحة واستغراق الوقت للبحث عن أصل المشكلات المنوطة مرة واحدة وإلى الأبد .

بينما التصحيح هو امضاء عشرة أضعاف هذا العدد من الساعات والجنهات في محاولة لإيجاد حلول غير نهائية تزيد من الاضلاس بعدم الثقة والاحباط .

الفصل ٨

الجودة من البداية للنمائية :

نظرة عامة :

الفصل الاول : الوعي بالجودة .

- * الجودة هدف أو مجموعة متطلبات .
- * الوعي بالجودة هو الخطوة الاولى في تنفيذ خطة جودة شخصية أو تنظيمية .
- * "لنأخذ أسوأ من غيرنا" ليست فلسفة الجودة .
- * لمعايير الجودة العديد من المزايا والقليل من العيوب .

الفصل الثاني : المعايير الشخصية للجودة .

- * تقوم المعايير الشخصية للجودة بالتحكم في أفعالنا وقراراتنا طول اليوم وكل يوم .
- * تحديد الاهداف يعمل على تطوير المعايير الشخصية للجودة .
- * يقوم الأفراد باتخاذ المئات من القرارات التي تتعلق بالجودة كل يوم .
- * في أى وقت نتوقع أن تتفق المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة مع معايير معينه ،
قم باستخدام (Q-M-A-T-CH) الخاصة بك (الاتفاق مع نهايات أو تغييرات متفق عليها) لتقييم النتائج .
- * الجودة هي تحقيق التوقعات . قم بوضع معايير نافعة يمكن العمل بها مع اختيارك من اختيار المال أو التوسط أو الامتداد $p-a-c$ تبعاً لأهدافك .

- * نقوم بتسوية معاييرنا الشخصية للجودة للأسباب التالية : الحاجة الى الموافقة والخوف من الفشل (أو النجاح) والملائمة والوقت والاحاطة بالمعوقات والتعب .

الفصل الثالث : الثلاثة صفات الخاصة بالجودة :

- * الالتزام والكفاءة والاتصال هي دعائم الجودة .
- * الالتزام هو اختيار شخصي أو تنظيمي حاسم وذلك من أجل العمل في خطة من التحركات المتفق عليها لحين انتهائها .
- * الكفاءة هي معرفة الكيفية . والكفاءة التي تتحسن عن طريق الخبرة والتعليم تعمل على تطوير الجودة .
- * الاتصال هو تفاهم علم بين الأفراد والجماعات . وتحدث الاعطال عندما تكون الاهداف غير واضحة .
- * يجب الاعتراف بأهمية الالتزام والكفاءة والاتصال والمكافأة عليها .

الفصل الرابع : الاهداف التنظيمية الخاصة بك .

- * تعتمد معايير الجودة على السياسات والاهداف التنظيمية المكتوبة الخاصة بك .
- * تساعد الاهداف المؤسسات في تحديد ماتفعله : حل المشكلات وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات .
- * اذا تم وضع أهداف الجودة من القمة يجب أن توافق عليها كل المستويات .
- * الاتفاق والتعليم التنظيمي وكذلك تأييد الإدارة كل ذلك يعمل على ضمان المراقبة الناجحة على الجودة .

الفصل الخامس : معيار الكمال .

- * يعتمد معيار الكمال (بى . اس) على الحاجة الى منتجات أو خدمات تتميز بالتفوق
- * تتركز معايير الكمال على سلوكيات تنطوي على نتائج .

- * إذا لم تكن هناك ضرورة للكمال ، يجب أن يكون هو الهدف .
 - * قم باستخدام الخطوة ذات الخطوات السبع لقياس أدائك وأهداف الجودة الخاصة بمهام عملك (راجع ص) .
 - * يكون معيارك للجودة ناجحاً إذا كان بإمكانك إظهار النتائج .
- الغرض السادس : كيفية تحقيق الجودة :**
- * هذه المكونات الضرورية للجودة تساعد عند بدأ أو تغيير برنامج للجودة :
- ١- تعرف على مشكلات الجودة وحلها . الالتزام بالجودة يعنى وفق الصلية وحل المشكلة.
 - ٢- اضمن رضا العميل - ان الجودة هي مايقول العميل انها كذلك . احترم عملاءك وقم بتشجيعهم على تقديم آرائهم .
 - ٣- قم بقياس النتائج . قم بجمع البيانات بشكل ثابت لتعرف موقفك .
 - ٤- قم بمكافأة الأداء الذى يتميز بالجودة . المكافآت الرسمية وغير الرسمية تحتفظ بالروماتسية فى برنامج الجودة .
 - ٥- قم بوضع أداء الجودة . ان نواتج الجودة ومجالات الجودة منافسات الجودة وجلسات لعب الاموار وابتكار الافكار تقدم التأييد الجماعى وتحدد مشكلات الجودة
 - ٦- قم بتقديم التدريب على الجودة . ان التعليم هو بداية ونهاية كل برامج الجودة .
 - ٧- قم بتقييم تكاليف الجودة . التكاليف هي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل . ترتفع التكاليف بتخفيض الوقاية .
 - ٨- قم بوضع برنامج الجودة الخاص بك . ولوضع برنامج الجودة تحتاج الى خطة والالتزام وتعليم وأدوات ومشاركة ودعم وقياس ومكافآت .
 - ٩- قم بتأييد برنامج الجودة الخاص بك . ان برامج الجودة تستغرق الوقت والطاقة ويلزمها تأييد كل من الادارة والعاملين .
 - ١٠- كيف تنفذ الجودة بدءاً من التحفيز والتدريب الى الاسلوب والقيادة ، كل مايتعلق بالجودة من الهجاء الى تحقيق النجاح .

الفصل السابع : نبذة عن الوقاية .

- * ان الوقاية تنطوى على أنه يمكن حل المشكلات عن طريق توقعها قبل حدوثها .
- * ان تصحيح المشكلات بعد حدوثها أكثر فى التكلفة من توقع الاخطاء واتخاذ اجراءات وقائية .
- * لمنع الاخطاء ، اعرف الصلية التى تقوم بها أو الخدمة التى تقدمها .
- * لاحتلّ الوقاية بالشعبية لأنها غير شاقة .
- * ان اللحظة تحسن الوقاية .
- * الوقاية فى مقابل التصحيح تحقق أرباحا ١٠ فى مقابل ١ .



شعر المصطلحات

المستوى المقبول للجودة : مستويات من العيوب محددة مسبقا وتكون مقبولة .
التقييم / مراقبة نتائج الاداء (منتج أو خدمة أو نشاط) بعد بنؤها أو اكتمالها .
البيانات الاساسية : قياس الاداء يتم أخذه قبل تجربة طريقة أو تقنية حديثة .
الالتزام : الحافز والرغبة في الاستمرار في العمل على أساس المعتقدات والاراء والمسئوليات .

الاتصال : عملية ارسال الرسالة من خلال قنوات محددة الى جهاز استقبال وبعدها الحصول على الرد وذلك للتأكد من التفاهم المتبادل .
الكفاءة : الثقة بالنفس في معرفة طريقة عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة . وهي تعتمد على التعليم والخبرة .
مطابقة المواصفات : التعريف الشكلي للجودة .

اجراء تصحيحي : عملية اصلاح المشكلات عندما لا يتم استخدام المدخلات الوقائية أو عندما لا يصل . وهو أكثر الطرق تكلفة عند مواقف المشكلات .
تكلفة المطابقة : تكلفة ضمان أن الأشياء تتم بصورة صحيحة . وهي تشمل الوقائية والتقييم .

تكاليف عدم المطابقة : تكلفة عمل الأشياء بصورة خاطئة بما في ذلك الفشل الداخلي والخارجي.

تكلفة الجودة : تكلفة المطابقة × تكلفة عدم المطابقة .
العملاء : هم من يعتمدون على نتائج جهنك داخل وخارج المؤسسة . وهم يتلقون العمل الذي اتسمته .

ازالة سبب الخطأ : البرنامج الذي ينكر فيه الصال المشكلات التي تتداخل في الاداء الجيد للجودة . وبعدها تقوم الادارة بتحديد المجموعة الملائمة أو الشخص المناسب لحل هذه المشكلة.

الفضل : الفضل الداخلي هو المشكلات (عدم المطابقة) التي توجد قبل وصول السلعة للمستهلك . الفضل الخارجى يوجد حيث يوجد العيب أو فى الميدان .

الاهداف : معلم معين أو هدف تتمنى أنت أو مؤسستك تحقيقه .

الإدارة : الوصول للنتائج من خلال من يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتزويد بالعاملين والتحكم .

القياس : تسجيل للأداء السابق يتم استخدامه للتأثير على الأداء المستقبل . عادة فى شكل كمية أو جودة أو تكلفة أو وقت أو دقة .

عدم المطابقة : عدم تحقيق متطلبات محددة .

أهداف تنظيمية : مستويات من الاجاز تكون منطوقة أو مكتوبة أو يلح بها الي مجموعة من الناس لهم هدف مشترك .

اختيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد : ثلاثة مستويات للمعايير (الكمال والتوسط والامتداد) تستخدم لتعديل الأداء ليصل الى المستوى اللائق الذى يتوقعه العميل .

مقياس الكمال : (برنامج من سبع خطوات) يكون مقاييسا يتم استخدامها لمعرفة ماذا كان الأداء يناسب متطلبات العميل .

المعيار الشخصية للجودة : مقاييس للجودة فى الحياة الشخصية تعتمد على القيم والآراء والاهداف الشخصية .

التخطيط : عرض المتطلبات الضرورة مسبقا من أجل تحقيق الاهداف ويمثل جزءا من المدخل الوقائى للجودة .

الثمن المدفوع فى عدم المطابقة . ممتلكاته عندما لا يستطيع تحقيق توقعان العميل .

الوقائية : توقع احتمالات الخطأ والقضاء عليها قبل حدوثها .

المدخل الوقائى : تجنب المشكلات قبل حدوثها يؤدى الى منتجات أفضل وخدمات أقل فى السعر .

الانتاجية : معدل ما بين المشكلات (صالح وقت ورأس مال وطاقة) والمنتج النهائي أو المخرجات (والخدمات والسلع التامة) . ويمكن زيادة الانتاجية عن طريق تقليل المدخلات أو زيادة المخرجات .

الجودة : مطابقة المواصفات أو المتطلبات . والجودة لاتعنى صلاحية أحد المنتجات أو صلك أو خدمة ما .

الوعى بالجودة : الوعى العلم بمبادئ الجودة وتأثيرهم على المؤسسة .

مراقبة الجودة : عملية ضمان مطابقة المتطلبات الموضوعه لأحد المنتجات أو الخدمات . وعادة مايشار إليها باعتبارها إحدى الإدارات .

تعليم الجودة : المعرفة والمهارات والممارسة التى تهدف الى منع وإدراك وتصحيح الأداء السئ للجودة .

مجموعات الجودة : عادة مايتكون من فريق يتكون من ٦ الى ١٢ عضو من إحدى المؤسسات يقومون بدراسة وتطبيق مبادئ تحسين الجودة من أجل حل المشكلات .
ملحمة الجودة : الاختبارا الحمض للجودة المعنية والشخصية .
الجودة = تحقيق غايات وتغييرات متفق عليها .

المتطلبات : كل الخواص والاستعمالات والسمات والفوائد التى يتوقع العميل الحصول عليها مع الخدمة أو السلعة . وقد يكون عميلك هو رئيسك فى العمل أو زميلك أو إدارة أخرى .

اعادة العمل : عمل شىء ما لمره اضافية على الأقل وذلك لضم مطابقة المتطلبات .
المراقبة الاحصائية للجودة : استخدام المقتنيات الاحصائية للمراقبة الفعالة أثناء العملية . وهى تقوم باستخدام بيانات واقعية من أجل اتخاذ القرارات . وتسمى أيضا المراقبة الاحصائية للعملية.

مخطط الاتجاه / الميل : بيانات تاريخية يتم عرضها فى شكل بياني عادة فى شكل بياني خطى أو شكل بياني عمودى .

الخلو من العيوب : فكرة أن الكمال هو الهدف ولايجب السماح بحدوث أية عيوب .

Quality is Free

The Art of Making Quality Certain

Philip B. Crosby, 1979

McGraw-Hill Book Company, New York

Quality Without Tears

The Art of Hassle-Free Management

Philip B. Crosby, 1984

McGraw-Hill Book Company, New York

A Passion For Excellence

Tom Peters, 1985

Random House, New York

The Improvement Process

How America's Leading Companies Improve Quality

H. James Harrington, 1987

McGraw-Hill Book Company, New York

Total Quality Control

Engineering and Management

Armand V. Feigenbaum, 1983

McGraw-Hill Book Company, New York

Training Managers To Train

A Practical Guide to Improving Employee Performance

Herman E. Zaccarelli, 1988

Crisp Publications, Menlo Park, CA

Professional Balance

The Careerstyle Approach to Balanced Achievement

Rick Griggs, 1989

MANFIT Publications, Mountain View, CA

What Is Total Quality Control?

The Japanese Way

Kaoru Ishikawa, 1987

Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Quality Control Handbook

J.M. Juran, 1979

McGraw-Hill Book Company, New York

معلومات مرتدة

أمل أنامتنا عن مدي استخدامك من هذا الكتاب
هل هو مفيد جدا لك:

يحتاج الي تحسين :

**مكتبة جديدة متوقفة مدورها في سلسلة أفاق الإدارة والأعمال عن دار
أفاق الأبداء العالمية للنشر والأعلام ***

الكتاب	المؤلف أو المؤلفون	المؤجم أو المؤجمن
١ - إرضاء الزبون: النصف الآخر لعملك	جور أسكوت	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٢ - توكيد الجودة في التعليم والتدريب	ريتشارد ليمان	أ. سامي القوس و أ. ناصر العديلي
٣ - ديناميكية التفاوض الفعال : الدليل العملي للمفاوضات الناجحة	دونالد سبارك	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٤ - إبداع الرؤية المشتركة : كيفية إبداع رؤية مشتركة في الشركات والمنشآت	بازكو	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٥ - جودة خدمة الزبون : كيف تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبان	وليام هارت	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٦ - فريق العمل : دليلك العملي لبناء الفريق الفعال	آن مكيفل	د. صوي محمد حسن و أ. ناصر العديلي
٧ - إدارة الموظفين الصعب : كيفية التعامل مع الموظفين الشرسين .		د. صوي حسن و أ. ناصر العديلي
٨ - مدير الجودة الشاملة	مكدت و ليندان	د. محمود مرسي
٩ - القيادة والإبداع	أ. ناصر محمد العديلي	

الجودة هي:
جودة المنتج
إرضاء الزبون
جودة خدمة الزبون
جودة المدير

في حالة الرغبة في الحصول علي نسق من هذا الكتاب أو كتب أخرى في
هذا المجال ومجالات المعرفة الأخرى نأمل الكتابة أو الاتصال علي
العنوان التالي :

دار أفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام

ص ب ٩٣٣٦٨

الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤

إدارة الجودة:

يتناول هذا الكتاب الموضوعات التالية:

- الوعي بالجودة
- المعايير الشخصية للجودة
- أهداف مؤسستك
- معايير الكمال
- كيفية تحقيق الجودة
- نبذة عن الوقاية
- الجودة من البداية للنهاية

رقم الإيداع : ١٦ / ٣٣٢
ردمك : ٩٩٦ - ٨٢٤ - ٣ - ٩